



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Área de especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto

MOMENTUM

- CENTRO CULTURAL E CRIATIVO -

DIOGO SILVA CARVALHO PIMENTEL

JANEIRO 2019



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Área de especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto

MOMENTUM

- CENTRO CULTURAL E CRIATIVO -

DIOGO SILVA CARVALHO PIMENTEL

Trabalho de Projeto apresentado à
Escola Superior de Hotelaria e Turismo
do Estoril para obtenção do Grau de
Mestre em Turismo, Especialização em
Gestão Estratégica de Eventos.

Trabalho orientado por Professor Fernando Completo.

JANEIRO 2019

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Fernando Completo pelo seu saber e apoio disponibilizado durante a orientação de todo o projeto, aos interrogados pelas suas opiniões sinceras e cooperação, aos meus amigos pelo companheirismo em todos os momentos, aos meus pais e irmãos pela paciência e pelo apoio incondicional e, por último, à minha namorada que mais uma vez se entregou com toda a sua força e dedicação para me incentivar a ultrapassar mais uma etapa da nossa vida.

RESUMO

O presente plano de negócio visa definir e apresentar uma estratégia para a criação, implementação e gestão de um centro cultural e criativo na Grande Lisboa. Para além de toda a parte teórica que faz referência ao crescimento da economia e das indústrias culturais e criativas por todo o mundo e, com especial foco, em Lisboa, este plano consiste em apresentar detalhadamente todas as etapas necessárias para a implementação do centro, descrevendo não só uma proposta de um conceito, os seus valores, a visão e a missão, assim como o mercado que abrange, o seu público-alvo, os recursos humanos, os equipamentos, fornecedores, parceiros, operações, estratégias e ainda o plano de investimento que o projeto necessita para colocar em prática as atividades propostas, tendo como intuito, viabilizar a implementação de um centro criativo que responda às exigências, necessidades, interesses e desejos associados às tendências emergentes.

Este documento apresenta por escrito uma proposta que, através da dinamização de diversas atividades de valor cultural e criativo, tem como objectivo, solucionar necessidades e interesses crescentes nas sociedades desenvolvidas quer por consequência da emergência de novos estilos e culturas de vida, quer devido a inúmeros outros factores, sendo que, com base em pressupostos próximos da realidade foi possível projetar resultados financeiros credíveis e, desta maneira, testar e analisar a viabilidade do negócio em estudo.

Este plano, tal como as conclusões e recomendações retiradas do trabalho indicam, o projeto vai ao encontro das informações e ideias apresentadas no desenvolvimento teórico, sendo que, para isso, foi essencial recorrer a métodos de pesquisa apropriados à consistência do plano e, tendo como objectivo, agregar valor e eliminar riscos, adequando o projeto ao território envolvente da melhor forma e, assim, tirar o máximo proveito possível, numa primeira fase é apresentada a fundamentação teórica fazendo referência às sociedades e às tendências emergentes, apresentando as dinâmicas de sucesso que as cidades devem adoptar para enfrentar o futuro com base no uso da criatividade e da inovação, bem como, os atores e os instrumentos deste novo sistema.

Após esta análise, com vista a clarificar o conceito do centro e a sua influência, o plano apresenta uma breve análise à expansão e desenvolvimento da economia criativa e das indústrias e atividades presentes na Europa e, particularmente, em Portugal, bem como, o estado do sector cultural em Lisboa e ainda os fatores de atratividade que têm contribuído para o desenvolvimento exponencial da região em questão.

Para concluir, com base na problemática identificada, foi necessário desenvolver o plano em concreto, tendo em consideração, todas as exigências necessárias e obrigações legais para implementar e garantir o bom funcionamento do centro. Neste sentido, o plano de negócio que se segue é então uma ferramenta essencial quer para analisar com maior detalhe todas as atividades, processos e etapas que devem ser executados para garantir o bom funcionamento do centro, quer para elucidar as etapas de implementação e expansão do negócio, contribuindo para a geração de conteúdos e demonstrações de resultados com o intuito de seduzir ora investidores, ora parcerias estratégicas e, assim, solicitar empréstimos, apoios, financiamentos ou incentivos com maior probabilidade de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Criativa, Indústrias e Atividades Criativas, Centro Cultural e Criativo, Talento, Criatividade, Inovação, Conhecimento, Cultura, Plano de Negócio.

ABSTRACT

This business plan aims to present a strategy for the implementation and management of a cultural and creative centre in Great Lisbon. In addition to the theoretical section, which refers to the growth of the economy and cultural and creative industries around the world and, with particular focus on Lisbon state, this plan consists in presenting all the steps needed to implement a cultural and creative centre, describing not only a proposal concept and its values, its vision and its mission, as well as providing an idea about the amplitude of the respective market and defining its target audience and the human resources, the equipment, the suppliers, the partners, the strategies and the investment required to build a creative centre and put into practice the proposed activities to respond to the demands, needs, interests and desires of the emerging trends.

In this way, this document presents a proposal that, through the promotion of different activities with cultural and creative value, aims to solve the evolving needs and interests of the societies, either as a result of the emergence of new cultures and new lifestyles, or due to uncountable other factors base on the new generations and on the new economy that will drive the societies in the future, exploring credible financial indicators to analyse the viability of the business under study.

This plan, as the conclusions drawn, meets the information and ideas presented in the theoretical segment about the creative economy and the dynamics of success that cities must adopt to face the future, providing brief studies about the expansion and the development of the creative economy and their industries in Europe, as well as the state of the cultural sector in Lisbon and also the factors of attractiveness that have contributed for the exponential improvement of the entire region covered by the Lisbon Metropolitan Area.

Following this analysis, in order to clarify the concept and solve the problem identified, this plan is an essential tool which its intention aims to ensure that the centre operates as it must according to the needs, desires and interest of the new societies, as well as according to the requirements and legal obligations to implement the centre.

In this sense, the following business plan is a tool which analyse in greater detail the activities, the processes and the steps that must be achieved to ensure that the centre is workable and profitable in order to generate contents and seduce investors to, therefore, request financial support with greater probability of success.

KEY-WORDS: *Creative Economy, Creative Industries and Activities, Cultural and Creative Centre, Talent, Creativity, Innovation, Knowledge, Culture, Business Plan.*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABELAS.....	10
ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
INTRODUÇÃO.....	13
PARTE I	15
CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1. A SOCIEDADE PÓS-MODERNA E AS SUAS TENDÊNCIAS CULTURAIS	17
2. DINÂMICAS DE SUCESSO PARA O FUTURO	26
2.1. Uma nova classe de trabalho: <i>The creative class</i>	26
2.1.1 Criatividade como base do pensamento contemporâneo	30
2.1.2 A crescente valorização da inovação no mercado atual e futuro.....	34
2.1.3 Diversidade como base do desenvolvimento regional.....	36
2.2. Os novos espaços e lugares criativos: <i>The creative centres</i>	38
3. DAS CIDADES TRADICIONAIS ÀS CIDADES CRIATIVAS	44
4. UMA ECONOMIA RESILIENTE E SUSTENTÁVEL	55
5. AS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS COMO O NOVO MOTOR ECONÓMICO..	66
6. OS ATORES/ CONSUMIDORES DO SISTEMA CRIATIVO	75
7. O TURISMO COMO INSTRUMENTO DE PROPAGAÇÃO CRIATIVA	79
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TERRITORIAL	84
1. AS INDÚSTRIAS E AS ATIVIDADES CULTURAIS E CRIATIVAS NA EUROPA.....	85
2. A ECONOMIA CRIATIVA EM PORTUGAL.....	88
2.1 Conta Satélite da Cultura em Portugal.....	91
3. REALIDADE DO SECTOR CULTURAL E CRIATIVO EM LISBOA	97
4. RELAÇÃO DO TURISMO E DOS CENTROS CRIATIVOS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE LISBOA	101
5. LISBOA: FATORES DE ATRATIVIDADE PARA A EMERGÊNCIA DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO CRIATIVO	109
PARTE II.....	115
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO OPERACIONAL	116
1. O PROBLEMA, O DIAGNÓSTICO E O PROJETO	117
2. MODELO ORGANIZACIONAL: UM CONCEITO CRIATIVO	120
2.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES	121
2.2 VECTORES ESTRATÉGICOS	122
2.3 OBJECTIVOS OPERACIONAIS	123
2.4 ÁREAS FUNCIONAIS	124

2.5	ÁREAS DE SERVIÇO.....	129
3.	UM TERRITÓRIO DE OPORTUNIDADES.....	131
4.	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	133
4.1	<i>PERSONA PROFILE</i>	134
4.2	CANAIS DE COMUNICAÇÃO E VENDAS	135
4.3	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	140
4.4	ANÁLISE COMPETITIVA	141
4.5	PLANO DE COMUNICAÇÃO	143
4.6	LOGO E <i>SLOGAN</i>	145
5.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	147
5.1	PROPOSTA DE VALOR.....	147
5.2	ESTRUTURA HIERÁRQUICA	148
5.3	RECURSOS HUMANOS: DIREITOS, DEVERES E FUNÇÕES	149
5.4	PARCERIAS	152
5.5	FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES.....	154
5.6	EQUIPAMENTOS E RECURSOS TÉCNICOS.....	154
6.	ENQUADRAMENTO LEGAL.....	156
7.	FASES DE OPERACIONALIZAÇÃO	161
8.	PLANO DE VIABILIDADE DO PROJETO	164
	CONCLUSÃO.....	171
	BIBLIOGRAFIA	172
	WEBGRAFIA	176
	ANEXOS - PARTE I	178
	ANEXOS - PARTE II.....	189

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Top 10 Global creative cities (2017) Fonte: Institute for Urban Strategies "Global Power City Index 2017" The Mori Memorial Foundation.....	47
FIGURA 2 -	Os 3T's de Richard Florida Fonte: Florida, R.(2005) "City and the Creative Class" NY: Routledge.....	58
FIGURA 3 -	Distribution of creativity at a global level (2015) Fonte: The Global Creative Index 2015, Martin Prosperity Institute.....	59
FIGURA 4 -	Sector cultural e criativo Fonte: adaptado de Mateus, A. (2016) "A Economia Criativa em Portugal - Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa". ADDICT - Creative Industries Portugal, Augusto Mateus & Associado.....	63
FIGURA 5 -	Classification systems for the creative industries derived from different models Fonte: UNCTAD (2008) "Creative Economy Report - 2008"United Nations: UNDP.....	66
FIGURA 6 -	Evolução do emprego gerado pelas indústrias criativas na europa (2011-2013) Fonte: Mateus, A. (2016) "A Economia Criativa em Portugal - Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa". Augusto Mateus&Associados, Portugal.....	72
FIGURA 7 -	Distribution of the cultural and creative sector by continent (2015) Fonte: Cultural Times "The first global map of cultural and creative industries". EY:2015.....	84
FIGURA 8 -	Income generated by cultural and creative industries in Europe (2013) Fonte: EY analysis of cultural and creative markets, 2015.....	85
FIGURA 9 -	Employment generated by cultural and creative industries in Europe (2013) Fonte: EY analysis of cultural and creative markets, 2015.....	85
FIGURA 10 -	Desempenho da economia portuguesa (2007-2017) Fonte: INE e Banco de Portugal.....	87
FIGURA 11 -	Principais indicadores por domínio (2010-2012) Fonte: INE (2015) "Conta Satélite da Cultura 2010 - 2012".....	93
FIGURA 12 -	Principais indicadores por função (2010-2012) Fonte: INE (2015) "Conta Satélite da Cultura 2010 – 2012".....	93
FIGURA 13 -	Principais resultados da conta satélite da cultura (2010 - 2012) Fonte: INE (2015) "Conta Satélite da Cultura 2010 – 2012".....	94
FIGURA 14 -	Distribuição do sector cultural e criativo em Lisboa (2013) Fonte: adaptado de Lisboa - Economia Criativa, CML: Cross Innovation.....	96
FIGURA 15 -	The goals of sustainable development and creative tourism Fonte: Fonte: adaptado de Prince, S. (2011) " Establishing the connections between the goals of sustainable development and creative tourism". Thesis. Uppsala: Uppsala University.....	101
FIGURA 16 -	Zonas com potencial para o desenvolvimento de centros criativos em Lisboa Fonte: adaptado Google Maps.....	131

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1	- Variables for economic success Fonte: Elaboração própria.....	37
TABELA 2	- Modelo-chave de desenvolvimento da economia criativa Fonte: Elaboração própria..	61
TABELA 3	- Creative industry value chain Fonte: Elaboração própria.....	70
TABELA 4	- The creative “cultural” tourism Fonte: Elaboração própria.....	82
TABELA 5	- Modelo CANVAS Fonte: Elaboração própria.....	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 -	Peso do VAB em diversos ramos de atividade na economia portuguesa no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”.....	93
ANEXO 2 -	Peso do emprego em diversos ramos de atividade na economia no triénio no triénio 2010 – 2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”.....	93
ANEXO 3 -	Unidades da CSC por domínio no triénio 2010-2012 Fonte: : INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	94
ANEXO 4 -	Unidades da CSC por função no triénio 2010-2012 Fonte: : INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	94
ANEXO 5 -	Evolução do VAB na CSC por domínio no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015)"Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	94
ANEXO 6 -	Evolução do VAB na CSC por função no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	94
ANEXO 7 -	Estrutura do VAB na CSC por função no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	94
ANEXO 8 -	Emprego na CSC por domínio no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	95
ANEXO 9 -	Emprego na CSC por função no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	95
ANEXO 10 -	Evolução do emprego na CSC por função no triénio 2010-2012 Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”	95
ANEXO 11 -	Projeto de intenção Fonte: Elaboração própria.....	123
ANEXO 12 -	<i>Webmail</i> Fonte: Elaboração própria.....	136
ANEXO 13 -	<i>App</i> Fonte: Elaboração própria.....	136
ANEXO 14 -	Redes sociais Fonte: Elaboração própria.....	137
ANEXO 15 -	Tríptico Fonte: Elaboração própria.....	137
ANEXO 16 -	<i>Outdoor</i> Fonte: Elaboração própria.....	137
ANEXO 17 -	Necessidades, interesses e desejos Fonte: Elaboração própria.....	139
ANEXO 18 -	Concorrentes Fonte: Elaboração própria.....	140
ANEXO 19 -	Logótipo + <i>Slogan</i> Fonte: Elaboração própria.....	144
ANEXO 20 -	Valor acrescentado Fonte: Elaboração própria.....	146
ANEXO 21 -	Estrutura hierárquica Fonte: Elaboração própria.....	147
ANEXO 22 -	Tarefas e funções Fonte: Elaboração própria.....	149
ANEXO 23 -	Recursos físicos Fonte: Elaboração própria.....	154
ANEXO 24 -	Constituição de uma empresa Fonte: Elaboração própria.....	156
ANEXO 25 -	Obrigações legais Fonte: Elaboração própria.....	157
ANEXO 26 -	Medidas e normas para a exploração de um espaço de restauração Fonte: Elaboração própria.....	157

ANEXO 27 -	Atividades-chave Fonte: Elaboração própria.....	160
ANEXO 28 -	Capacidade máxima Fonte: Elaboração própria.....	163
ANEXO 29 -	Pressupostos Fonte: Elaboração própria.....	163
ANEXO 30 -	Volume de negócios Fonte: Elaboração própria.....	163
ANEXO 31 -	Tabela preços de venda Fonte: Elaboração própria.....	163
ANEXO 32 -	Vantagens <i>membership</i> Fonte: Elaboração própria.....	164
ANEXO 33 -	Custos fixos e variáveis Fonte: Elaboração própria.....	165
ANEXO 34 -	Plano de investimento Fonte: Elaboração própria.....	166
ANEXO 35 -	Resultados Fonte: Elaboração própria.....	166
ANEXO 36 -	Plano de financiamento Fonte: Elaboração própria.....	167
ANEXO 37 -	Balanço Fonte: Elaboração própria.....	168
ANEXO 38 -	Plano de reembolso Fonte: Elaboração própria.....	168
ANEXO 39 -	<i>Cash flow</i> Fonte: Elaboração própria.....	169
ANEXO 40 -	Taxa interna de rentabilidade e valor atual líquido Fonte: Elaboração própria.....	169
ANEXO 41 -	<i>Break even point</i> Fonte: Elaboração própria.....	169
ANEXO 42 -	<i>Payback</i> Fonte: Elaboração própria.....	169

INTRODUÇÃO

Devido à mudança de pensamentos e mentalidades adoptados por cada vez mais cidadãos de todo o mundo, consequentes das problemáticas que têm vindo a surgir nos últimos anos, tais como, a crescente dificuldade em obter um bom emprego, a falta de perspectivas em seguir uma carreira profissional ou o crescente interesse pelo tempo de lazer e bem-estar pessoal, bem como, pela independência financeira, hoje em dia, cada vez mais pessoas optam por estilos de vida alternativos e valorizam as indústrias e atividades culturais e criativas como uma alternativa viável para gerar proveitos.

Desta maneira, o plano que se segue, tem como objectivo, delinear as estratégias necessárias para a implementação de um centro cultural e criativo com vista a responder às necessidades e interesses associados às tendências emergentes, disponibilizando espaços, equipamentos e programas, bem como, todo conhecimento e acompanhamento técnico para que qualquer cidadão possa exercer o seu potencial criativo para proveito próprio.

Neste sentido, com vista a realizar um trabalho sólido e consistente, a fundamentação teórica apresentada, tem como base de trabalho a revisão de livros e publicações redigidos por autores internacionais e especialistas em temas relacionados ora com a economia e as indústrias criativas, ora com as dinâmicas que as sociedades devem adoptar no futuro com vista a alcançar sucesso e desenvolvimento económico, sendo que, para além da estimulação do sector cultural e criativo, importa salientar que, a atração e retenção de cidadãos considerados membros da classe criativa, seduzidos e formados através da presença de aglomerações de indivíduos talentosos e de centros criativos, é hoje em dia o novo motor económico das sociedades e a chave para o sucesso cultural e tecnológico de um determinado território, assim como uma estratégia que contribui para as sociedades alcançarem os seus objectivos quer turísticos, quer ambientais e políticos, tornando as regiões onde laboram mais competitivas a todos os níveis.

Partindo desta perspectiva, foi necessário confinar a área territorial de acordo com os objectivos do plano em estudo, tendo como intuito, definir o ambiente de toda a envolvente do território em questão de forma mais clara, bem como, o respectivo estado da economia associado ao sector cultural e criativo. Para isto, foi crucial recorrer a base de dados europeias e nacionais, bem como, acompanhar os temas mais atuais através de diversos meios com vista a aprofundar o enquadramento territorial alusivo às indústrias e atividades culturais e criativas exercidas quer na europa, quer em Portugal e, particularmente, em Lisboa.

Nesta análise, foram ainda considerados os factores de atratividade que a capital portuguesa tem vindo a potenciar ao longo dos últimos anos, em especial, aqueles que têm contribuído para o aumento do fluxo turístico, bem como, as inúmeras distinções que fazem de Lisboa uma das melhores cidades para desenvolver negócios alusivos às indústrias e atividades culturais e criativas entre destinos de elite de todo o mundo, uma vez que, a capital portuguesa tem vindo a conquistar lugares de topo em inúmeros concursos nacionais e internacionais. Tais distinções, aliados à crescente requalificação urbana e bem-estar social experienciado, têm provocado a atenção ora de cidadãos, ora de empresas com interesses e práticas criativas e inovadoras de todo o mundo, atraindo-os para o território nacional, em particular, para a Área Metropolitana de Lisboa, contribuindo para que esta se torne oficialmente uma cidade criativa.

Quanto ao capítulo referente ao lado operacional do projeto, para a sua execução foram realizadas diversas pesquisas de campo, bem como, trocas de ideias e conhecimentos através de debates/ reuniões com responsáveis de entidades do ramo cultural e criativo, tendo como objectivo, explorar e analisar diferentes hipóteses que fossem viáveis e que, num mesmo local, satisfizessem da melhor forma quer os desejos de um cidadão comum, quer as necessidades de uma empresa ou departamento criativo com vista a eleger a melhor solução e definir a melhor estratégia que respondesse à pergunta de partida.

Para isso, é apresentado um projeto de intenção detalhado no qual se encontra descrito uma proposta para a implementação de um centro cultural e criativo na Grande Lisboa e onde são esclarecidas todas as características para a implementação do centro, desde a descrição do seu conceito, missão, visão, objectivos e áreas funcionais, até ao enquadramento seu público-alvo, estratégias de comunicação, bem como, a explicação de toda a estrutura organizacional, normas legais associadas, fases de operacionalização e, para concluir, o plano de viabilidade do projeto em questão.

PERGUNTA DE PARTIDA: Qual a viabilidade para a implementação de um centro cultural e criativo na Grande Lisboa?

OBJECTIVO: Detalhar e analisar a viabilidade de implementação de um centro cultural e criativo na Grande Lisboa.

PARTE I

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. A SOCIEDADE PÓS-MODERNA E AS SUAS TENDÊNCIAS CULTURAIS

Nos dias que correm, presenciamos uma das maiores mudanças na história da humanidade – o crescimento de um mundo conectado e sem fronteiras. Esta nova cultura de vida, baseada não só na partilha de conhecimento, ideias e experiências, mas também bastante valorizada pelo uso da criatividade e da inovação, dá especial importância a sociedades e lugares que promovam ambientes colaborativos, de bem-estar e onde existam oportunidades de trabalho que correspondam com as expectativas desta nova classe de criadores e consumidores.

Tal como reconhecido pelo pensador e filósofo Confúcio, cada vez mais pessoas adoptam para as suas vidas o lema em questão, aliando o seus gostos pessoais à vida profissional com vista a alcançarem os seus próprios desejos e objetivos em simultâneo. Hoje em dia, as pessoas têm atitude e coragem para arriscar e pôr em prática as suas próprias ideias e negócios. Os chamados empreendedores, aqueles que desafiam os estilos, quer tradicionais, quer industriais, através do uso da inovação e da criatividade, apesar de parecer que já está tudo feito e concebido, idealizam negócios disruptivos e altamente lucrativos, levando a que o papel dos criativos e das pessoas mais disruptivas do planeta e sem padrões pré-concebidos seja crucial para a geração de novas ideias, soluções, métodos, processos e estratégias ou até para reinventarem e recriarem produtos e serviços tradicionais ou em declínio através do uso da criatividade.

Esta tendência, a emergência de novos negócios e ideias baseadas no uso da inovação e da criatividade, é crescente em todo o mundo e procura satisfazer as tendências de consumo que têm vindo a diversificar-se devido ao aumento do nível de exigência, responsabilidade e consciência das novas gerações. Os novos consumidores, para além de se preocuparem com as consequências dos seus atos a nível económico, social, cultural e ambiental, também se preocupam, cada vez mais, com a qualidade e com a autenticidade dos produtos e serviços que consomem, bem como, com o grau de criatividade e de inovação associados.

Milhares de pessoas de todo o mundo têm vindo a procurar novos modelos, quer a nível de consumo e de lazer, quer a nível de oferta e trabalho, uma vez que, cada vez são mais aqueles que em todo o mundo não concordam com o sistema em que vivemos na atualidade ou com as estratégias implementadas pelas grandes indústrias.

As novas gerações, devido à visão mais abrangente que têm do mundo, anseiam por uma vida mais autónoma, flexível e com padrões associados ao bem-estar e à qualidade de

vida mais elevados¹. No que diz respeito aos empregos do futuro, a nova força laboral tende a rejeitar o horário normal de trabalho e idealizam uma vida por conta própria. Isto porque, quando comparada com as anteriores, hoje em dia, dá-se maior importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e valoriza-se os métodos de trabalho descontraídos e de gestão horizontal. Assim, torna-se crucial que as sociedades e os modelos de trabalho sejam adequados às novas exigências e necessidades das futuras gerações, para que, obtenham sucesso e crescimento económico e financeiro.

O facto de existir uma maior diversidade e autenticidade na oferta prestada pelos indivíduos criativos e pelas novas sociedades está então relacionada com uma procura cada vez mais crítica, exigente e ponderada, que valoriza a personalização e a individualização dos objetos e serviços que consome, que elege a experiência à posse, que se preocupa com o meio ambiente e com as causas sociais e que, acima de tudo, valoriza o uso da criatividade e da inovação inerentes aos novos produtos e/ou serviços consumidos. Assim, nos dias que correm, os lugares que ofereçam métodos, políticas e espaços criativos e de inovação, em especial, centros criativos que satisfaçam os desejos da nova procura, são os lugares mais cobiçados e desejados pelos indivíduos mais criativos e inovadores.

Desta forma, esta nova tendência, uma alternativa provocada em grande parte devido ao efeito que a crise económica de 2008 provocou a nível internacional, ao longo dos últimos anos tem vindo a transformar a economia global numa economia mais sustentável e resiliente, levando a que tanto as indústrias tradicionais como as industriais, através do uso da criatividade e da inovação, se reinventem com o objetivo de manterem as sociedades bem-sucedidas no mercado atual, bem como, para as preparar para o futuro e aumentarem os seus níveis de produtividade e de desenvolvimento.

Muitos autores distinguem estas atividades emergentes das tradicionais, defendendo que as primeiras pertencem a um novo sector devido à crescente dependência que o mesmo tem vindo a representar na economia de inúmeras regiões – sector quaternário. Este sector está relacionado com as atividades da era pós-industrial e deve ser diferenciado dos restantes sectores e reconhecido como um elemento estratégico na agregação de valor, uma vez que, o seu uso a nível político e económico, assim como cultural e social enquanto instrumento de diferenciação, tem vindo a ganhar expressão e a ser adoptado em cada vez mais sociedades.

1 – “Ah, os miúdos de agora! Consomem de forma racional, estudam o mercado, comparam os preços, não usam cartão de crédito e só querem partilhar em vez de possuir. O mundo está perdido!” (Visão:2016)

As novas gerações ou os “filhos da globalização”, quando chega a hora de entrarem no mercado de trabalho, devido à maior facilidade de circulação, comunicação e deslocação de pessoas e bens entre países e continentes, consideram o desafio de forma global – o mundo como um todo. Assim, quando decidem entrar no mercado de trabalho e exercer a nível profissional as ocupações que realmente anseiam por concretizar, têm em consideração um mundo além fronteiras e põe em hipótese diversos destinos que satisfaçam os seus interesses, necessidades e desejos.

Logo, é de extrema importância que os países que se queiram posicionar na vanguarda face aos seus concorrentes devam apoiar, desenvolver e criar os apoios, infraestruturas e equipamentos de suporte necessários para atrair e reter os melhores talentos de todo o mundo, tendo em vista, estimular a presença de diferentes estilos de vida e, com isso, desenvolver esta nova economia (FLORIDA:2005).

A nova economia, para além de valorizar a partilha, a criatividade e a inovação, com vista a gerar novas ideias e soluções, também depende fortemente das futuras gerações, mais tolerantes, sábias e talentosas, para se manter dinâmica, atual e valiosa. É conhecida como a economia da partilha ou a economia à medida, sendo reconhecida a nível global devido ao seu carácter disruptivo e à sua elevada capacidade para satisfazer os desejos e as necessidades contemporâneas, não só a nível da oferta, como também da procura (MATEUS:2016).

A partilha e o desenvolvimento de competências, a melhoria das condições salariais e dos níveis de satisfação dos trabalhadores, as oportunidades que se geram, a produção e disponibilização de bens e serviços, o trabalho em colaboração, as formações e workshops, a criação de produtos personalizados e de serviços inovadores, a preocupação ecológica e de sustentabilidade são apenas alguns atributos que as novas sociedades e as novas gerações anseiam por implementar nas suas rotinas.

Os cidadãos de hoje têm hábitos mais prudentes, são mais desconfiados e têm em consideração inúmeros factores antes de tomarem uma decisão. As exigências das novas gerações passam por conhecer a origem e o percurso dos produtos que consomem, tendo em consideração o seu grau de sustentabilidade, pela análise de custo-benefício, bem como, pela situação financeira em que se encontram ou ainda as consequências que os bens ou os serviços consumidos implicam na saúde, no bem-estar e na qualidade de vida dos indivíduos, bem como, de toda a comunidade.

As novas gerações são mais conscientes, ecológicas e responsáveis, sendo que, vemos cada vez mais pessoas a adoptarem rotinas mais saudáveis e estilos de vida mais simples e

associadas ao *slow movement*², não só devido à crescente preocupação alusiva ao impacto que as suas escolhas têm a nível ambiental, cultural e social, mas também devido às vantagens e benefícios que estas mudanças promovem na quotidiano (OMT:2004).

Hoje, acreditamos que podemos fazer a diferença com os nossos atos e por isso, muitos são os movimentos que têm crescido nos últimos anos, com especial progresso no sector das indústrias e das atividades culturais e criativas. Este sector, inclui todos os tipos de empreendedores que, por não se identificarem com os interesses, valores, princípios, métodos de produção, entre outras condicionantes, do que normalmente é produzido em massa e pelas grandes empresas em geral, são forçados a adoptarem um estilo de vida aliado à imaginação e à concepção de novas soluções e novas ideias através do uso da criatividade e da inovação – processo de inovação.

Este tipo de movimentos, cada vez mais emblemáticos na sociedade contemporânea, trazem consigo elevadas melhorias relativamente à diversidade e à multiplicidade tanto a nível da oferta como a nível da procura de produtos e serviços. Para além disso, também estimulam o comércio de rua, promovem a identidade, a cultura e a imagem dos lugares além fronteiras e ainda contribuem para o aumento do fluxo turístico nas regiões em que atuam, alcançando objectivos turísticos, sociais, ambientais, políticos, culturais e económicos (RICHARDS:2007).

Assim, os produtos e/ou serviços originados ou redefinidos segundo este novo processo, detêm maior valor no mercado, contribuindo para a expansão da economia criativa que, segundo Mateus (2016) é uma das chaves para que a economia portuguesa volte a crescer. Neste sentido, a economia criativa, bem como, toda a crescente valorização pelos processos criativos e inovadores chegam de forma bastante pertinente à atualidade, uma vez que, vivemos num cenário em que o desenvolvimento e a implementação de métodos e práticas mais equilibradas e adequadas ao bem-estar, à qualidade e ao desenvolvimento pessoal, social, cultural e ambiental são exigidas por cada vez mais cidadãos, devendo ser impostas com a maior brevidade possível.

Atualmente, as pessoas contestam a quantidade excessiva e o abuso da velocidade e apreciam, cada vez mais, a qualidade, o contacto com a natureza, bem como, outros factores que contribuem para uma vida mais equilibrada. As pessoas que se incluem nesta nova tendência têm singularidades muito próprias, quer nas motivações a nível profissional, quer

2 – O *Slow Movement* defende a valorização de um desenvolvimento sustentável ao invés de um crescimento de desgaste rápido; respeita a diversidade ambiental, local, cultural e individual; valoriza a autenticidade, a personalização e a qualidade; opõe-se à produção em série; respeita os ritmos naturais, pessoais e sociais; concilia e integra diferentes áreas e aspectos do quotidiano; contribui para a redução de assimetrias; valoriza o bem-estar individual e em comunidade e o uso responsável dos recursos endógenos; estimula o potencial criativo de cada indivíduo (*Slow Movement Portugal*:2010)

no próprio modo de estar na vida. Elas movem-se em busca de espaços tolerantes e diversificados e dão especial importância a lugares que proporcionem oportunidades e experiências autênticas e de carácter enriquecedor. O objectivo destes indivíduos passa então por procurarem lugares onde possam colocar em prática o seu talento, tendo em vista, ampliarem e reforçarem os seus conhecimentos, bem como, evoluírem a nível quer profissional, quer individual e ganharem novos contactos através das diferentes oportunidades³.

Deste modo, os territórios que queiram alcançar sucesso devem possuir ferramentas e condições para que os criativos e os indivíduos mais talentosos dos diferentes sectores e regiões do mundo possam ter acesso e, assim, consigam desenvolver quer as suas habilidades, quer os seus negócios altamente criativos e inovadores de forma rentável, eficiente e vantajosa para si trazendo inúmeras vantagens e benefícios para as comunidades locais (RIBEIRO:2009).

As novas gerações anseiam por espaços – *creative centres* – onde a cultura empresarial seja estimulada através do uso da criatividade e da inovação e de políticas que apoiem métodos colaborativos e que fomentem aprendizagens constantes e de forma sistemática entre os seus colaboradores, melhorando o espírito empreendedor e criativo dos lugares e despertando a atenção de cada vez mais intelectuais. Estes novos espaços, fundados segundo estilos de cultura empresarial baseados no uso da criatividade e da inovação, vêm dar resposta a uma procura crescente de pessoas que preferem trabalhar num meio criativo, onde a partilha do conhecimento, o relacionamento com os outros, o espírito, a energia e a liberdade aplicados no trabalho são factores chave para os indivíduos produzirem melhores resultados e gerarem maiores níveis de sucesso nos seus negócios através de produtos e serviços desenvolvidos através do potencial criativo de cada indivíduo.

Este novo paradigma, que liga a economia à cultura através da criatividade, do conhecimento e da inovação, tem vindo a crescer com grande desenvoltura. Esta nova maneira de pensar influencia não só pontos de vista relacionados com o desenvolvimento económico, político e social, mas também os de carácter cultural e tecnológico, tanto a nível macro, como micro e em diversas regiões do planeta em simultâneo. De acordo com UNCTAD (2008), esta nova mentalidade tem revelado ser um contributo bastante poderoso para o crescimento da economia, do emprego, do comércio, da inovação e da coesão social, gerando desenvolvimento humano, conhecimentos, talento, diversidade, proveitos, receitas e

3 – “Depending on Mother Nature taught me respect, to acknowledge my boundaries and overcome my fears. But more than self-conquer, surf is a moment of contemplation and gratefulness. My connection with surf made me choose a healthier lifestyle, close to nature. We only have one planet! We must want and know how to preserve it! Next year I’m going to travel. Surf new waves, know other cultures, meet different people and live new experiences (...) to invest in my training and to evolve as a surfer.” – Guilherme Fonseca (2018)

ainda a atração e retenção de capital intelectual e de grandes marcas, entre inúmeras outras vantagens e benefícios.

As alterações demográficas, as competências, os novos conhecimentos, o aumento do tempo livre e de lazer e o aumento da diversificação e da variedade das opções de consumo têm vindo a causar mudanças drásticas nos padrões de produção e de consumo, bem como, na procura de bens e serviços culturais e criativos em todo o mundo. As transformações na maneira de pensar e agir, segundo o uso de processos inovadores e criativos, já estão presentes na nossa sociedade, sendo que, são mais perceptíveis nas áreas relacionadas com a arquitetura e design, artes de espetáculo, artes visuais e artes audiovisuais, artesanato, património cultural e turismo, uma vez que, são áreas que acompanham e dependem diretamente das tendências para serem aceites e assim alcançarem sucesso e desenvolvimento económico.

Para além disso, as indústrias culturais e criativas têm vindo a cativar cada vez mais pessoas devido ao ambiente de colaboração experienciado, à maior flexibilidade de horário disponíveis e à indispensável capacidade de integrar a vida pessoal com a profissional de forma a que, cada indivíduo tenha mais tempo e qualidade de vida para que a criatividade seja estimulada de forma ainda mais exponencial e, com isso, traga resultados mais eficientes e produtivos. Estas indústrias têm um acréscimo na sua importância e valor, uma vez que, preservam as tradições culturais, os costumes e a identidade das regiões com toda a sua autenticidade e exclusividade. Assim, através do uso da criatividade e da inovação, os produtos e serviços tradicionais e culturais voltaram a ganhar novas dinâmicas e conotações, adequando-se às exigências do presente sem que percam a sua própria história e identidade associadas.

Muitas empresas já começaram a implementar métodos para se tornarem mais eficientes e produtivas, seja aplicando medidas mais benéficas e vantajosas para cativar os indivíduos mais criativos, como as questões salariais ou a formulação de parcerias estratégicas, seja surpreendendo as expectativas dos seus colaboradores e interessados através do investimento em infraestruturas e equipamentos que satisfaçam os desejos dos intelectuais, originando evolução, desenvolvimento e estimulando o aumento da atenção e curiosidade entre os mais talentosos além fronteiras (SOUSA:2015).

A sedução das empresas e das sociedades pelos indivíduos mais talentosos, bem como, a busca por parte dos mais criativos por regiões e empresas de vanguarda, é um assunto cada vez mais relevante na atualidade, sendo que, o objectivo principal de ambos passa por se tornarem altamente desejados e cobiçados a nível internacional.

A figura do colaborador que trabalha em turnos de 8h é cada vez mais alvo de maior rejeição e faz cada vez menos sentido conforme os valores e princípios das novas gerações⁴. O modelo vertical, revelou ser um fracasso para as exigências atuais, uma vez que, cada vez há mais pessoas com interesse em trabalhar por conta própria ou em empresas mais tolerantes e flexíveis. Já o modelo horizontal e em forma de rede, adoptado pelas indústrias e pelas atividades culturais e criativas em questão, parece responder de forma mais eficaz aos anseios das novas mentalidades, sendo um modelo bastante utilizado nos centros criativos e nos espaços de *co-work* que, ao que tudo indica, conduzem-nos para o futuro.

Estes espaços, de acordo com os novos desafios, proporcionam liberdade para os seus colaboradores pensarem e agirem de forma criativa e em colaboração, tendo como objectivo, satisfazer tanto os desejos dos seus clientes, bem como, as necessidades da comunidade envolvente, contribuindo ainda para o desenvolvimento económico, cultural, artístico, tecnológico e turístico da região.

Neste cenário, onde por um lado a autenticidade e a qualidade têm vindo a ser valorizadas e, por outro, onde a tecnologia tem vindo a substituir inúmeros empregos, será essencial criar espaços de trabalho para que o ser humano seja capaz de conceber novas ideias e novos conceitos. Assim sendo, um dos principais factores de sucesso no futuro será utilizar as qualidades e as competências humanas com base no uso da criatividade e da inovação num ambiente diversificado e tolerante, tendo como propósito, não só resolver as questões complexas que as máquinas não conseguem solucionar, mas também reinventar, conceber e projetar novos produtos e serviços, acrescentando valor, assim como contribuindo para o desenvolvimento regional positivo.

A percepção do conceito de evolução tem vindo a ser alterado à medida que compreendemos e aceitamos que, tal como Hes e Plessis (2014) afirmam, os seres humanos são parte integrante dos processos de cocriação e coevolução que moldam o mundo de hoje. A noção de evolução e de desenvolvimento estão intrinsecamente relacionados com esta mudança de mentalidade que temos vindo a traçar, sendo que, nas últimas décadas as pessoas têm vindo a alterar o seu pensamento de forma cada vez mais drástica favorecendo o uso da criatividade e da inovação.

4 – As novas gerações (X, Y, Z e *Millennium*), que neste momento estão a entrar ou já fazem parte do mercado de trabalho atual, dão preferência a métodos de trabalho mais flexíveis, no qual os empregos deixam de ser apenas uma fonte de rendimento, passando a assumir-se como factores que contribuem para a satisfação e desenvolvimento pessoal; são mais autónomos, mais competitivos, mais motivados e detêm mais habilitações; dão mais valor à liberdade e à criatividade e valorizam a igualdade de direitos e de justiça nas suas decisões; dão mais valor à qualidade de vida; estão altamente informados do que se passa no mundo; são ágeis, pró-ativos e desconfiados; estão habituados a processos instantâneos; valorizam processos colaborativos e o trabalho em equipe; estão aptos para trabalharem a qualquer hora e em qualquer lugar; não confiam nos métodos e instituições tradicionais; ligam menos à posse e mais à experiência; etc.

Esta mentalidade, antes associada ao egocentrismo e ao etnocentrismo e agora associada a dimensões mais globais e centradas no mundo como um todo, tem vindo a manipular a percepção do futuro que nos aguarda, bem como, os valores, os princípios, os comportamentos das pessoas e das sociedades e ainda os pressupostos de desenvolvimento económico, cultural, político, social e ambiental, forçando a que todos estes factores se ajustem às novas necessidades e desejos – factor crucial para que a expansão criativa se realize.

Com estas transições e mudanças de mentalidade e pensamentos, seguem-se as novas tendências migratórias, provocando uma nova geografia económica onde as regiões mais tolerantes e diversificadas e que apostam em satisfazer os novos estilos e culturas de vida e que promovam o uso da criatividade e da inovação no seu dia-a-dia, passam a ser as regiões mais pretendidas e cobiçadas pelos empreendedores mais talentosos e criativos, quer sejam cientistas, engenheiros, professores, escritores, atores, designers, arquitetos, músicos, artistas em geral, etc (ULLMAN:1958).

Este efeito, tal como R. Florida (2005) justifica pelo facto das pessoas serem atraídas para lugares vibrantes que ofereçam uma variedade ampla de oportunidades de estilos de vida, bem como, infraestruturas culturais e de recreação, leva a que as firmas e as organizações tendam a aglomerar-se em regiões que possuam estas valências, tendo como objectivo, persuadir e reter com maior facilidade os trabalhadores mais astutos, engenhosos, ágeis e criativos das mais diversas áreas e sectores económicos, contribuindo para o crescimento mais acelerado e produtivo, não só da própria empresa, mas também de toda a envolvente onde esta se insere.

O crescimento económico e cultural, bem como, a melhoria dos níveis de coesão social e ambiental da atualidade dependem, em grande parte, do capital humano intelectual e da diversidade demográfica de cada lugar sendo, por isso, importante que os novos lugares pratiquem métodos mais tolerantes e colaborativos, incentivem políticas de cocriação e coprodução, estimulem o pensamento e a partilha de forma inovadora, valorizem a transparência, a justiça e a igualdade e apoiem melhores formas e processos de criação, produção, gestão e distribuição, para que, com a auxílio das mentes mais criativas vindas de todos os cantos do mundo, estes solucionem os problemas emergentes e criem novos conceitos e novas ideias adequados aos dias de hoje.

Nos últimos anos, devido às demandas do “novo” mundo, as cidades e as pessoas têm vindo a restabelecer e a redefinir os seus objectivos e princípios, criando inúmeros novos postos de trabalho, bem como, diversos modelos de negócio com a intenção de fortalecer o

poder económico, político, social, ambiental e cultural, tirando proveito dos recursos naturais, culturais e criativos existentes no mundo. Desta forma, as regiões têm vindo a promover cada vez mais a sua atratividade e sensação de desejo e de pertença junto de investidores, empresas, turistas, consumidores, líderes de opinião, entre outros, por meio dos centros criativos, tendo como objectivo, despertar interesse e atenção para que a persuasão e a retenção dos indivíduos mais criativos se dê com maior espontaneidade, tornando a região mais resiliente e preparada para combater as exigências do futuro.

Condensando, a economia, tal como, as sociedades e as culturas evoluem e, com isso, têm emergido novas necessidades, interesses e desejos que devem ser satisfeitos. Na atualidade, tanto os lugares, como as empresas dependem da vantagem criativa e do poder intelectual alcançados que, segundo C. Landry (2012), através da boa gestão e capacidade de identificar, nutrir, apoiar, promover e mobilizar recursos criativos, qualquer território pode obter sucesso no futuro. Atualmente, as pessoas escolhem viver num lugar de acordo com as oportunidades, facilidades e qualidade de vida que estes lhes proporcionam, sendo que, dão especial importância a lugares que apoiem sistemas e processos de inovação e de colaboração baseados na coprodução e na cocriação, na criatividade, na inovação, na diversidade, no pensamento holístico e demais. Assim, tornou-se essencial que as regiões criem centros e espaços dedicados ao uso da criatividade e da inovação, satisfazendo as necessidades dos indivíduos mais criativos da atualidade para que estes possam refletir, pensar, adaptar e resolver os problemas emergentes, chegando a soluções únicas e originando a desejada vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes diretos.

Nos últimos anos, temos assistido a um desenvolvimento global dos lugares que apostam na atração e na retenção de pessoas criativas e talentosas, comprovando o facto de através do uso da criatividade e do talento torna-se possível inventar, produzir e criar soluções inovadoras e altamente vantajosas. Este crescimento só é possível graças à contribuição dos espaços de trabalho, de colaboração e de criatividade – *creative centres* ou *creative spaces* – desenhados para inspirar tanto empreendedores criativos como pequenas *start-ups*, particularmente, artistas, músicos, designers, arquitetos, fotógrafos, videógrafos, programadores, entre outros, a conceberem novas ideias e novas invenções através da combinação de diversas infraestruturas, máquinas, ferramentas, equipamentos e espaços, para que, os criativos exerçam processos inovadores e ponham em prática todo o seu potencial criativo de forma natural, contribuindo não só para o aumento de postos de trabalho como também para o desenvolvimento regional a todos os níveis.

2. DINÂMICAS DE SUCESSO PARA O FUTURO

2.1. Uma nova classe de trabalho: *The creative class*

Na atualidade, as empresas e as sociedades preocupam-se em atender, satisfazer e adaptar as suas estratégias consoante os desejos, interesses e estilos de vida – flexibilidade de horários, hierarquia horizontal, código de vestuário informal, ambiente de trabalho saudável e de qualidade, métodos de trabalho colaborativos e inovadores, facilidade de conciliação da vida profissional com a vida pessoal, etc. – dos indivíduos mais criativos, tendo como intuito, atrair, reter e desenvolver a *creative class* (VIEIRA:2013).

Segundo R. Florida (2002), os lugares que obtêm sucesso na atração e retenção de membros da classe criativa tendem a prosperar com maior destreza, uma vez que, a agregação de membros da classe criativa num determinado lugar leva a que os níveis de diversidade, tanto do lado da procura como da oferta, ampliem e ganhem valor. Os membros desta classe idealizam desde novos produtos e/ou serviços, até soluções mais inovadoras que contribuem para o desenvolvimento da sociedade, passando ainda pela dinamização de experiências de carácter único e original relacionadas com a cultura e identidade local e por aí a diante, conduzindo à atração e retenção de cada vez mais empresas que dependem dos criativos para obterem sucesso no futuro. Desta maneira, a classe criativa contribui para o crescimento da economia regional, bem como, para o aumento do reconhecimento internacional.

Hoje em dia, vivemos uma vigorosa mudança nos padrões de vida, nos valores, nos princípios, nas prioridades, nos direitos, nas decisões, nos olhares e nas perspectivas de evolução quer das sociedades, quer do ser humano em si. A intensificação de massa crítica, constituída por membros da classe criativa independentemente da idade, etnia, raça, estado civil e orientação sexual, tem vindo a desafiar não só as normas e os conceitos pré-adquiridos, como também as mentalidades e opiniões contemporâneas das mais diversas sociedades.

A classe criativa é um segmento que se encontra em rápida e crescente expansão e possui um considerável poder económico. Estas pessoas tendem a solucionar os problemas emergentes de maneira mais eficiente e lucrativa quando comprados com indivíduos e até mesmo empresas que não implementam métodos e processos criativos nas suas estratégias, quer estejam relacionadas com sectores mais próximos das artes e da cultura, quer atuem em áreas relacionadas com as ciências, tecnologias, educação ou ainda em departamentos sociais, financeiros, de gestão, entretenimento, lazer e em todos os negócios em geral.

Os membros da classe criativa valorizam o uso da criatividade, da individualidade, da diferença e do talento, tendo como objectivos principais, aumentar o valor criativo de um determinado produto e/ou serviço ou resolver problemas específicos de forma inovadora. As qualificações e os conhecimentos destes indivíduos encontram-se acima da média, sendo que, por contribuírem para o desenvolvimento da economia e riqueza regional e por serem cobiçados por todas as indústrias, seja a nível nacional, assim como além fronteiras, estes profissionais são remunerados com valores também acima da mediana.

Enquanto que, os criativos procuram espaços férteis para colocarem em prática os seus processos de criatividade e de inovação, as empresas e as sociedades preocupam-se em satisfazer os desejos e as necessidades desta classe, prevendo a sua contribuição para estimular a evolução e o desenvolvimento através de estruturas mais resilientes, eficientes, produtivas e preparadas para as novas exigências (VIEIRA:2013). Com os factores criativos e inovadores a serem cada vez mais valorizados de forma transversal entre as várias indústrias e sectores económicos das sociedades, bem como, com o crescimento análogo da classe criativa nestas regiões, as empresas e as sociedades têm vindo a valorizar e disponibilizar mecanismos que atraiam e retenham os indivíduos mais criativos do mundo para benefício próprio.

Com os membros da classe criativa predispostos para assumirem riscos e viverem em busca de lugares e ambientes diversificados e multiculturais onde se sintam bem, valorizados e onde os seus interesses, necessidades e desejos sejam correspondidos, os indivíduos com ocupações mais tradicionais devem aproveitar as capacidades dos indivíduos criativos e colaborar com estes, tendo como objectivo, gerar novas ideias em conjunto através da troca de conhecimentos, *know-how* e métodos de trabalho, obtendo maior valor acrescentado e desenvolvimento económico regional. Assim, apesar de todas as mudanças e renovações que têm vindo a ter lugar nos últimos anos, a classe criativa pode e deve coexistir com os trabalhadores tradicionais dos diferentes territórios.

Os membros da classe criativa anseiam por trocar conhecimentos, habilidades, experiências, influências, pontos de vista, perspectivas, estilos de vida, entre muitos outros tópicos, com indivíduos de diversos pontos do planeta que exerçam atividades associadas ao uso da criatividade de forma profissional ou não. Por norma, quanto mais difícil for distinguir os artistas dos espectadores num determinado espaço, maior é o interesse da classe criativa por estas regiões, levando a que toda a envolvente se torne profundamente cobiçada pelos membros da classe criativa e, com isto, altamente lucrativa (MELLANDER:2006).

Para isto, os lugares e os espaços, tanto de trabalho como de lazer, entre eles, galerias de arte, espaços de exposições, áreas de *coworking*, instalações artísticas, teatros, auditórios,

bem como, os espaços destinados à vida noturna, os cafés de esquina e até mesmo as próprias ruas e bairros das regiões, devem ser reconhecidos como dinâmicos, vibrantes e únicos com vista a obterem sucesso no futuro.

A classe criativa é composta por indivíduos de diversas áreas e sectores, entre eles, cientistas, engenheiros, professores, poetas, artistas, atores, designers, arquitetos, escritores, editores, analistas, entre muitos outros, e estão encarregues de produzir novos conteúdos, novas ideias, novos pensamentos, novos métodos, novos processos, novas soluções e novos produtos e serviços, tendo como base de trabalho o uso da criatividade e da inovação, bem como, factores autênticos associados à identidade cultural nos seus métodos e processos laborais sobre recursos endógenos da região em que operam.

Assim, a característica que distingue a classe criativa da classe tradicional é o facto dos membros desta nova classe trabalharem e refletirem de forma mais original e criativa, concebendo as tais novas ideias, soluções, produtos e serviços mais eficientes, prestáveis, únicos e extremamente inovadores, com vista a gerar valor e o pressuposto desenvolvimento económico. Embora os indivíduos que realizam trabalhos segundo aspectos já adquiridos e testados em sectores e atividades mais tradicionais, que hoje em dia por si só são insuficientes para manter os níveis de produção e vendas desejados, todos os seres humanos são criativos, logo, toda a população mundial deve ser reconhecida como detentora de potencial e capacidade para se incluírem como membros da classe criativa.

A contrariedade do mercado atual tem que ver com o facto de, hoje em dia, poucas serem as pessoas que podem abdicar de um estilo de vida tradicional e terem a felicidade de serem remuneradas para utilizar o seu potencial criativo de forma regular na sua vida profissional. Este acontecimento deve-se ao fraco empenho, quer do sector público, quer do privado, na disponibilização e no aumento do número de infraestruturas, equipamentos, incentivos, apoios, oportunidades e serviços que estimulem o uso da criatividade e da inovação, quer no sector das tecnologias, quer na educação, quer nas ciências, quer nas artes ou na até mesmo na cultura.

Os membros da classe criativa são uma mais valia tanto para as empresas como para as regiões em geral. São responsáveis por gerar poder económico, social e cultural nas diversas regiões em que atuam, uma vez que, através dos seus valores, como a individualidade, a abertura, a autenticidade, a criatividade e a inovação, produzem as novas ideias, as novas tecnologias e os novos conteúdos criativos, agregando valor económico e riqueza à região em que se encontram por meio de processos criativos e inovadores. Assim, podemos afirmar que a classe criativa é composta por um conjunto de pessoas

empreendedoras e talentosas, capazes de repensar, transformar e melhorar, de forma criativa e inovadora, vários aspectos das sociedades e das empresas em geral, tendo um efeito direto e positivamente significativo nas receitas regionais.

Os criativos valorizam atividades de recreação que proporcionem experiências únicas e que desenvolvam não só competências individuais mas também de grupo, tais como, workshops gastronómicos e de artesanato local, percursos pedestres de carácter cultural ou de aventura, atividades típicas do destino elegido, eventos musicais exclusivos, exposições disruptivas e por aí em diante. Assim, os lugares que dinamizem este tipo de atividades, contribuindo para a satisfação dos estilos de vida dos mais criativos, têm uma maior propensão para atrair e reter os membros da classe em questão, um vez que, a dinamização destas atividades é sinal de que estes lugares satisfazem os interesses, as necessidades e os desejos da classe criativa.

Desta forma, o objectivo dos lugares que pertencem a territórios considerados desenvolvidos deve passar então por aumentar a capacidade de atração, retenção e desenvolvimento dos indivíduos mais criativos e persuadir não toda a estrutura das principais marcas e empresas, mas sim os seus departamentos criativos, assim como todos aqueles que se encontram associados às tendências emergentes e ao uso de criatividade e inovação em diferentes níveis, tendo como objectivo, conceber bens e serviços mais rentáveis e impossíveis de serem plagiados, alavancando novos negócios sólidos, consistentes, sustentáveis e ainda contribuindo para o aumento do número de postos de trabalho e do reconhecimento da região a nível global (VIEIRA:2013).

A classe criativa é cada vez mais um elemento requisitado por todos os sectores e indústrias a nível internacional e, em Portugal, bem como, na maioria dos países, a formação deste tipo de profissionais é ainda muito escassa ou quase nula. Assim, as regiões que desejam crescer e alcançar o sucesso nos dias de hoje e no futuro através da atração e retenção de membros da classe criativa, devem desenvolver e incentivar a geração de infraestruturas, equipamentos e facilidades cobiçadas pela classe criativa, bem como, implementar nas suas estratégias medidas tolerantes e associadas a métodos de colaboração (RIBEIRO:2009). Isto porque, os lugares que vão de encontro com as exigências, valores e interesses da classe criativa, que apoiem iniciativas disruptivas, que promovam ambientes saudáveis no local de trabalho e em toda a sua envolvente, que implementem métodos de formação e de trabalho baseados na troca de experiências e que utilizem processos criativos, inovadores e altamente eficientes nas suas estruturas, têm maior capacidade para despertar a atenção dos indivíduos mais talentosos do mundo, levando a que estes se sintam

impulsionados a mudarem-se para estes lugares e a iniciarem as suas vidas quer pessoais, quer profissionais.

A classe criativa tem vindo a abandonar as comunidades tradicionais em busca de lugares e cidades criativas, tolerantes e ricas em diversidade. Onde possam viver experiências reais e de qualidade e onde possam ter a oportunidade de exercer o seu potencial criativo diariamente. Este facto faz com que cada vez haja mais empresas e indivíduos singulares a serem atraídos para lugares onde as concentrações de talento são mais elevadas, uma vez que, para as empresas alcançarem níveis de crescimento e de desenvolvimento mais elevados, bem como, para ampliarem as vantagens competitivas geradas pelos membros da classe criativa, tendem a acompanhar a migração dos criativos em busca dos melhores talentosos.

Neste sentido, os centros criativos ou espaços criativos, caracterizados por trabalharem com altas concentrações de membros da classe criativa, para além de gerarem emprego e aumento da população a nível regional, também são instrumentos com enormes poderes económicos, políticos, sociais, culturais e ambientais, uma vez que, contribuem para o desenvolvimento criativo e inovador das novas soluções, ideias, produtos e serviços, tanto para as empresas, como para as sociedades em geral (VIEIRA:2013). Os centros criativos são responsáveis por promover ecossistemas de colaboração e apoiar todas as formas de criação e de inovação concebidas por qualquer individuo criativo, quer sejam de natureza artística ou cultural, quer de carácter tecnológico ou filosófico, levando a que a classe criativa anseie por viver perto destes espaços, dando início aos seus novos negócios altamente lucrativos e de grande importância no que diz respeito ao aumento de valor, riqueza e desenvolvimento económico de toda a região.

2.1.1 Criatividade como base do pensamento contemporâneo

Para definirmos criatividade é necessário termos em consideração múltiplos agentes, bem como, diversos pontos de vista, valores e interesses associados aos dias de hoje e das futuras gerações. A criatividade é um conceito complexo e multidisciplinar. Trata-se da capacidade de, não só encontrar um caminho para a resolução dos problemas emergentes, como também de inventar e produzir novas ideias para fins comerciais e ainda de criar novas oportunidades bastante atrativas e apropriadas aos tempos que correm, assumindo-se como uma característica que contribui para o crescimento de potencial e valor de uma determinada atividade, empresa, sector, sociedade e por aí adiante.

Segundo A. Mateus (2016), a criatividade pode ser definida como a capacidade de construir de uma forma original ou inovadora uma resposta a uma necessidade, apresentando-

se, portanto, como um processo que permite inovar e conceber novos produtos e serviços, através da (re)utilização de recursos endêmicos de características infinitamente renováveis quando interligados com o uso da criatividade. A criatividade está relacionada com gestão do uso saudável do conhecimento, bem como, com a capacidade de imaginação e originalidade, tendo como intuito, idealizar novos conceitos, ideias, noções, modelos, estratégias, processos, produtos e serviços que se adaptem às necessidades e desejos emergentes e que solucionem os problemas da atualidade.

Para que a criatividade seja exercida com sucesso, os indivíduos que executam funções de uso criativo devem manter uma interação dinâmica com o contexto ambiental, social, cultural e político da região onde se inserem, estimulando as capacidades e os recursos locais, bem como, gerando novas oportunidades e ainda solucionando obstáculos e ameaças identificados de forma transversal a toda a sociedade. Estes indivíduos, através do uso da criatividade como instrumento central do seu pensamento e dos seus processos, têm a capacidade de criar potencial e valor a qualquer objecto ou matéria em que operem, transformando os problemas em algo rentável, vantajoso e altamente competitivo.

Não existe nenhuma definição esclarecedora que defina criatividade englobando todas as dimensões que esta influencia, nem mesmo se é uma característica humana ou se um processo no qual são utilizadas ideias para gerar novas ideias. Mesmo assim, é possível identificar os seus efeitos, quer nas artes, quer nas ciências ou nas economias devido à crescente manifestação e geração de ideias originais e disruptivas, bem como, o aparecimento de novas formas de interpretar o mundo, seja na forma escrita, visual, auditiva ou tecnológica.

A criatividade é um elemento chave para as indústrias e atividades de uma sociedade e, consequentemente, para a economia de uma região, uma vez que, todos os sectores económicos de uma sociedade, desde as áreas de idealização e produção até às áreas de distribuição e venda de produtos e serviços, dependem da criatividade para se manterem competitivos no mercado atual e futuro com o maior sucesso possível. A criatividade pode ser elucidada como o processo pelo qual os recursos de uma determinada região são (re)criados ou (re)idealizados para algo mais valioso, quer sejam obras de arte, produtos culturais, criações práticas, invenções científicas ou inovações tecnológicas (RICHARDS:2009).

Em conformidade com as conclusões extraídas da Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento, a criatividade vem contribuir para o empreendedorismo, para a promoção da inovação, para o aumento da produtividade e para o crescimento do poder económico (UNCTAD:2008), sendo que, as suas práticas e o seu

potencial encontram-se em todas as sociedades e regiões, podendo surgir ou ser aplicada em qualquer lugar do planeta e sobre qualquer campo.

Todos os seres humanos são considerados seres criativos, uma vez que, qualquer indivíduo pode solucionar problemas e criar novas soluções de forma criativa. Assim, a criatividade é considerada um factor intrínseco e fundamental do ser humano que deve ser trabalhado tanto a nível individual, como colectivo, desafiando todas as matérias já conhecidas, testadas e apreendidas, visto que, a criatividade está associada a termos como originalidade, imaginação, inspiração e capacidade de invenção que, quando estimulados, geram ideias essenciais para o desenvolvimento social, político, cultural, ambiental, tecnológico e económico das regiões.

A criatividade tem que ver com o modo de pensar e agir e requer certas posturas e atitudes que se associam fortemente ao pensamento das novas gerações, tais como, curiosidade, abertura, flexibilidade lógica, contestação pelo que já existe, capacidade de reavaliar e repensar “fora da caixa”, ser interdisciplinar, deter aptidões pessoais e interpessoais, não contar nada como garantido, ter a capacidade de fazer ligações autênticas e vantajosas abrindo novas possibilidades, pensar de forma diferente e divergente, arriscar, entre muitas outras.

Com isto, e com o facto da criatividade possuir a capacidade de formular novas ideias e novas soluções de forma transversal a todos os processos, desde a idealização até ao consumo de um produto e/ou serviço novo ou significativamente melhorado face a versões anteriores, pela primeira vez na história, a criatividade, aliada à inovação, assume-se como uma das principais fontes de desenvolvimento económico e factor de sucesso das sociedades e empresas em que atua.

As sociedades mais contemporâneas e que registam maiores níveis de sucesso nos últimos anos têm vindo a implementar e a criar espaços e condições atraentes e altamente inspiradoras para que, os seus cidadãos, bem como, os seus visitantes, tenham a possibilidade para pensar, planear e agir com base no uso da criatividade, solucionando problemas e criando novas oportunidades bastante benéficas e competitivas com maiores níveis de eficácia, tendo como objectivo, desenvolver a economia, gerar riqueza e criar emprego. Segundo o estudo realizado pela IBM, a criatividade é a qualidade mais importante para o sucesso (IBM:2010), chegando mesmo a ser considerada por muitos, como um recurso crucial e uma arma vital para o aparecimento, continuidade e longevidade de qualquer negócio.

Apesar de nem sempre ser necessário utilizar factores criativos para resolver os problemas emergentes, o que importa para as sociedades da atualidade é deter uma elevada percentagem de população com níveis de criatividade vantajosos entre os seus cidadãos devido ao uso da sua lógica de pensamento, assim como devido às suas mentalidades predispostas a reavaliar e a redefinir novos conceitos sempre que necessário. Desta forma, a implementação e a prática de processos associados a estas novas mentalidades, gerados em grande parte através dos lugares e dos espaços criativos, afectam a capacidade de sobrevivência e de adaptação das regiões perante o futuro e ainda contribuem para a atração e retenção da *creative class* – principais utilizadores da criatividade a nível profissional sendo cruciais para o desenvolvimento da economia de uma região devido à sua elevada capacidade de criatividade e de inovação.

Nas últimas décadas, o peso da economia da maioria das sociedades tem vindo a transitar das atividades agrárias para as atividades de características criativas, cujo conhecimento e a capacidade de imaginar são tidos como factores chave para o sucesso das novas indústrias e atividades criativas. Passamos de uma economia baseada no vulgar e no mono-produto para uma economia transformada pelo *design thinking*, pelo *learn-by-doing*, pelo uso da criatividade e da inovação e pela diversificação e personalização nos produtos e serviços, bem como, nas estratégias e processos. Hoje, as regiões e as empresas dão mais importância ao pensamento e às mentalidades criativas, visto que, respondem com maior êxito e eficácia aos problemas emergentes.

A sociedade pós-industrial, a era que estamos a viver neste momento, baseia-se cada vez menos na força muscular dando mais relevância à informação, ao conhecimento, à criatividade e ao poder do uso do cérebro de forma consciente. Estamos perante uma nova era, a era criativa, onde a criatividade é o factor primordial desta nova economia. Pelo mundo fora, os antigos centros industriais, armazéns, estações, fábricas, mercados, quartéis militares, entre outros edificios abandonados ou devolutos, têm vindo a ser transformados em centros culturais e criativos, funcionando como espaços de incubação, de experiência e de colaboração, atraindo grandes empresas e profissionais criativos – membros da classe criativa.

Deste modo, as regiões devem implementar medidas para usos criativos e inovadores, apoiando a dinamização de centros criativos tanto através do sector público como do privado, com vista, a ampliar as possibilidades oportunidade para solucionar e resolver qualquer problema ou obstáculo através do potencial criativo dos indivíduos, uma vez que, os centros criativos são lugares que possuem todos os requisitos necessários, tanto a nível de *hard* como de *software*, para gerar novas ideias, invenções, soluções, vantagens competitivas e muitas

outras oportunidades e benefícios para os territórios, contribuindo para o sucesso e crescimento das mais variadas regiões e empresas existentes no planeta, sendo que, para que a criatividade empenhe todo o potencial de sucesso numa região, a identidade, a tradição, a história, os símbolos, o artesanato e os recursos culturais e naturais do destino devem ser tidos em consideração e trabalhados em prol do seu aumento de valor.

A criatividade é então um método que explora todos recursos endógenos de um território, contribuindo para o seu crescimento e aumento da sua valorização de forma exponencial devido ao grau de autenticidade e exclusividade capitalizado, contribuindo bastante para a economia e desenvolvimento regional. Assim, hoje em dia, as sociedades devem empenhar-se em oferecer condições físicas, sociais, políticas, ambientais, económicas e culturais que satisfaçam os desejos e as necessidades dos melhores criativos e talentosos do mundo, tendo como intuito, atrair, manter e desenvolver pessoas criativas e capital intelectual, uma vez que, são um dos recursos mais críticos para obter sucesso no futuro através do uso da criatividade.

2.1.2 A crescente valorização da inovação no mercado atual e futuro

Ao longo dos anos, o conceito de inovação tem vindo a ser referido por diversos autores nos mais variados contextos, porém, não existe nenhuma definição rigorosa e aceite de forma consensual a nível global. Inovar é sinónimo de renovação, mudança, modernização e, nos dias que correm, é também sinónimo de sucesso e crescimento económico. Inovação traz novidade, diferenciação e autenticidade. Tem que ver não só com a introdução de algo novo e útil no mercado, como também com a execução de uma mudança ou transformação, tendo como intuito, tornar algo mais eficiente e ajustado às necessidades da procura atual. Por outras palavras, a par com a criatividade, a inovação é o futuro motor de crescimento das sociedades e das empresas.

O conceito de inovação pode ser elucidado como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, novo processo, novo método de marketing ou um novo método de organização nas práticas da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas” (OCDE:2005,46). É através da inovação que as empresas potenciam tanto os seus recursos endémicos, como os seus métodos, processos e formas de comunicação, diferenciando-se da concorrência de forma autêntica e altamente competitiva.

A inovação trata, não só dos processos de implementação e de produção das ideias, como também dos métodos de difusão e de comercialização das criações originadas, tendo como finalidade, contribuir com mudanças e soluções inovadoras, desde micro a macro

dimensões, beneficiando as empresas e as sociedades em que atua, sendo que, “é em pequenas inovações incrementais que reside o principal potencial inovador” (Sousa, Nunes e Monteiro: 2015, 121-139). A inovação é um termo associado não só ao melhoramento de um produto e/ou serviço já existente, como também à criação e à produção de um produto e/ou serviço completamente novo ou ainda qualquer elemento que sofra alguma transformação ou mudança nos processos ou métodos, tornando as regiões e/ou as empresas mais eficazes, rentáveis e lucrativas.

Desta forma, a criatividade, entendida como a capacidade de idealizar novas ideias e solucionar problemas, e a inovação, associada à dita criação e execução das ideias e das soluções engendradas, são virtudes cada vez mais desejadas, procuradas e até mesmo cobiçadas pelas diversas regiões e empresas de inúmeras indústrias de diversos sectores de todo o mundo.

Essas indústrias, atividades, empresas e regiões, tal como tem acontecido em relação à criatividade, têm vindo a implementar e a valorizar o uso da inovação nos seus produtos, serviços, métodos, processos, estratégias, etc., atraindo, retendo e desenvolvendo cada vez mais empreendedores criativos e inovadores, levando a que estes desenvolvam inovações que contribuam para o aumento de vantagens competitivas sobre os seus concorrentes diretos e tornando os lugares e as organizações em questão mais resilientes e preparadas para o futuro. Os indivíduos que detêm estas visões e capacidades inovadoras são aqueles que idealizam os novos conceitos, as ideias e as soluções, mantendo as empresas acima do nível da concorrência, através dos seus processos criativos e inovadores sendo, por isso, elementos cruciais para o desenvolvimento regional.

Neste cenário, os centros criativos aparecem mais uma vez como sendo a infraestrutura e o equipamento principal e responsável pela valorização e pela promoção do uso dos processos criativos e inovadores nas diferentes regiões do planeta, levando a que os novos negócios, as novas ideias e as novas soluções sejam pensadas, idealizadas, produzidas, concebidas, testadas e comercializadas num mesmo espaço, tornando estes lugares altamente lucrativos e sustentáveis. Assim, os centros criativos funcionam como transmissores e receptores de novas ideias, bem como, das posteriores inovações, sendo considerados motores de criatividade e de inovação, uma vez que, os seus objectivos passam então por implementar métodos e estratégias que incentivem os seus colaboradores a refletir e a atuar segundo mentalidades e pensamentos mais criativos e inovadores, tendo como intuito, garantir a concepção e a transação de inovações com o maior sucesso viável.

Sintetizando, a inovação é um processo cada vez mais valorizado no mercado atual e no futuro será uma ferramenta essencial devendo ser aplicada de forma transversal a todo o sistema dos países e nações, uma vez que, não sendo um processo restrito a um tipo de sector ou a uma determinada sociedade, deve ser aplicada em todas as indústrias e atividades que se queiram manter no mercado, sendo que, cada mudança implementada de carácter inovador, seja a criação de uma página de internet para uma empresa, seja um novo conceito de lazer para uma região, seja a concepção de um acessório que facilite uma determinada tarefa, bem como, qualquer outro produto ou serviço que tenha seja afectado por uma mudança inovadora, representa valor e autenticidade por ser único, exclusivo e altamente desejado a nível global.

2.1.3 *Diversidade como base do desenvolvimento regional*

Para além da criatividade e da inovação, segundo R. Florida (2005), também a diversidade desempenha um papel crucial na atração de talentos e indivíduos criativos. A diversidade pode ser descrita não só pela variedade de indústrias, empresas, produtos e serviços, mas também pela multiplicidade de pessoas presentes num mesmo local. Sendo mais do que uma meta social, a diversidade é uma característica que traz fortes benefícios económicos e a sua aglomeração tem um papel fundamental nas economias regionais da atualidade, uma vez que, com a atração e retenção de talentos, a criatividade e a inovação entram em ação, impulsionando a criação de novas soluções e ideias, gerando riqueza e desenvolvimento económico.

No âmbito deste trabalho, diversidade é sinónimo de regiões e empresas tolerantes e com estratégias *low entry barriers*, pois, as regiões e empresas que desejam crescer e desenvolver a sua economia devem aumentar o volume do seu capital humano intelectual, adoptando medidas e normas que facilitem a entrada e a estada de cidadãos de todo o mundo, levando a que os indivíduos mais talentosos acabem por ser atraídos para estes lugares, uma vez que, são reconhecidos a nível internacional por possuírem características mais flexíveis, tolerantes e diversificadas – factores cruciais para atrair e reter a *creative class*.

Desta maneira, tanto as regiões como as empresas têm vindo a conquistar benefícios e vantagens económicas, políticas, culturais, ambientais, sociais e sobretudo a aumentar a sua credibilidade a nível internacional através da atração e geração de cada vez mais, ora indústrias criativas, ora talento, ora tecnologia, tendo como propósito, obter riqueza e proveitos (FLORIDA:2001).

A presença de indivíduos imigrantes entre os nativos numa determinada região, está associada ao aumento de produtividade e de rentabilidade regional, uma vez que, estes imigrantes trazem consigo novas perspectivas, habilidades e soluções que complementam os conhecimentos já dominados e adquiridos pelos nativos, seja para executar as mesmas ou outras tarefas mas, desta vez, de maneira mais inovadora e mais eficiente. Segundo Florida (2002), as regiões mais tolerantes são as regiões que apresentam um maior índice de concentração de talentos, maiores avanços no campo da inovação, bem como, níveis superiores no índice de diversidade regional.

A tolerância, a liberdade e o incentivo à diversidade numa determinada região tornam os seus recursos endógenos mais produtivos e eficientes, segundo referem diversos autores. Isto é, quanto mais livre e de portas abertas ao mundo for um lugar em relação às novas ideias, às novas pessoas, aos novos pensamentos, aos novos estilos de vida, aos novos costumes, etc., maiores serão as recompensas e vantagens competitivas que o mesmo conseguirá alcançar. Seja devido à maior facilidade na atração, retenção e formação dos melhores talentosos do mundo, seja através da incrementação medidas e processos de carácter criativo e inovador, tendo em vista o crescimento económico dessas regiões.

Hoje em dia, vivemos numa sociedade democrática, onde a diversidade, a multiplicidade, a heterogeneidade e a liberdade são características inseparáveis das novas mentalidades e essenciais para o sucesso no futuro e, tal como declarado pela UNESCO, tendo por base os direitos humanos, todos os seres humanos – neste trabalho interpretados como potenciais membros da classe criativa – são livres e iguais em dignidade e em direitos, independentemente da raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política, naturalidade, fortuna, idade ou qualquer outro estatuto, sendo que, todos têm direito tanto à liberdade física como também à liberdade de expressão, bem como, à igualdade de acesso à arte, de acesso ao conhecimento científico e tecnológico e à possibilidade de se deslocarem e usufruírem da sua vida como desejarem e em qualquer lugar do mundo.

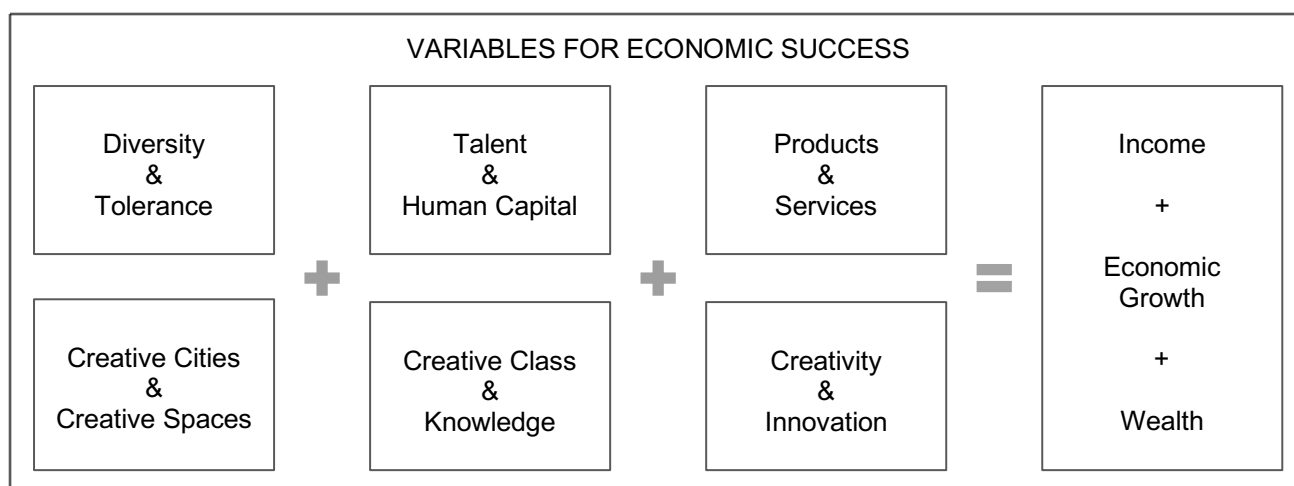


Tabela 1 Fonte: Elaboração Própria

Desta maneira, os lugares – cidades criativas – que reconhecem a diversidade como uma condição absoluta e indispensável para satisfazer as necessidades e as exigências pessoais dos indivíduos mais criativos, promovem medidas tolerantes que apoiem a diversidade tanto de pessoas, como de empresas e ainda culturas e estilos de vida, para que, despertem interesse e desejo entre os cidadãos mais criativos do mundo, tendo como objectivo, atrai-los e retê-los nesses lugares. Assim, através da idealização de novas ideias e soluções, bem como, devido à concepção dos novos produtos e serviços, gerados através do potencial criativo dos talentosos e dos seus processos criativos e inovadores, estes lugares alcançam níveis de produtividade, desenvolvimento económico e riqueza superiores aos seus concorrentes (Tabela 1).

2.2. Os novos espaços e lugares criativos: *The creative centres*

Tal como já foram abordados ao longo do trabalho, os *clusters* e os centros criativos são muito mais do que simples lugares ou simples negócios. Estão relacionados tanto com as artes, como com a cultura, com a troca de conhecimentos, com a investigação científica e tecnológica, com as tendências do futuro, com aspectos sustentáveis e ecológicos, com pensamentos associados ao *global thinking*, com atividades turísticas e muito mais, sendo que, contribuem tanto para a liberdade de expressão, como para a geração de novas ideias e soluções, produtos e serviços ou até mesmo para aumentar o fluxo turístico de uma determinada região.

Estes centros caracterizam-se por se encarregarem por todas as etapas de produção dos produtos e/ou serviços culturais e criativos, até ao seu consumo, sendo que, estas etapas devem obedecer ao uso de processos criativos e inovadores em todas as suas fases, bem como, integrar características culturais e autênticas da região em que atuam, estimulando e promovendo o crescimento económico e cultural dessa região.

Os centros criativos são espaços que detêm um papel bastante relevante tanto na relação benéfica com os diferentes sectores económicos, como em relação a aspectos genéricos a todas as sociedades, uma vez que, são um factor essencial para aumentar as vantagens competitivas sobre os concorrentes por contribuírem para a atração, retenção e formação de pessoas e negócios criativos. São lugares que aumentam a capacidade de resiliência de toda a envolvente em que se inserem, dão garantias de sucesso económico devido à prática das suas indústrias e atividades de carácter criativo e inovador, promovem o

trabalho em colaboração, valorizam a inclusão social e crescem onde haja um património rico, recursos exclusivos e abundância de aspectos multiculturais (HUI:2006).

Os centros criativos têm como intuito reunir indivíduos e grupos de criativos, levando a que estes criem sinergias entre si e desenvolvam novas ideias, produtos e serviços, não só para bem da comunidade local, como também para alcançar objectivos turísticos e promover a identidade cultural regional. Por essa razão, os centros criativos por norma abrangem diversas áreas, desde aquelas associadas às artes e à cultura, até às disciplinas relacionadas com as ciências e tecnologias, aumentando as probabilidades dos criativos serem atraídos e desenvolverem novos conceitos, métodos, ideias, soluções e por aí adiante, na região em que se encontram.

O desenvolvimento de centros criativos satisfaz os desejos e as necessidades das novas gerações, revelando ser um instrumento de desenvolvimento crucial para as sociedades do futuro, uma vez que, têm a capacidade de converter espaços devolutos, normalmente antigas fábricas em que os seus negócios foram transferidas para países orientais, em lugares obrigatórios de visita, aumentando exponencialmente o seu valor, bem como, o melhoramento de toda a envolvente local, quer a nível de novos investimentos na requalificação do espaço urbano, quer na abertura de novos negócios associados às indústrias e atividades culturais e criativas, serviços de restauração e alojamento, equipamentos turísticos e muitos outros transversais a toda a economia.

A criação destes lugares renova a vida das comunidades onde estes estão inseridos que, para além de gerarem novos empregos, desempenham trabalhos relacionados com a arte, com a cultura e com os recursos locais, provando ser uma opção estratégica de sucesso para o desenvolvimento das sociedades. Os centros criativos fornecem as condições necessárias para que as atividades criativas, como a música, o design, a moda, a pintura, a dança, etc., possam ser exploradas e comercializadas em praticamente qualquer lugar do mundo. Isto é, os centros criativos proporcionam o desenvolvimento das próprias regiões, dependendo apenas do contexto, da cultura e da presença de recursos característicos e autênticos de cada lugar para alcançar e até superar os objectivos das diferentes estratégias delineadas segundo as exigências de cada região.

Geralmente, estas indústrias tendem a agrupar-se para que possam extrair maiores vantagens e benefícios, tais como, tornar o próprio lugar mais atrativo e credível a nível internacional, proporcionar melhores níveis de rentabilidade e produtividade nos seus processos e etapas, facilitar a criação de parcerias e partilha de conhecimentos, etc., e também porque os locais de eleição que estas indústrias escolhem para se fixarem, por norma,

correspondem a espaços fabris de grandes dimensões e com inúmeros edifícios abandonados na sua envolvente, perfeitos para serem transformados em estúdios, ateliers, oficinas, residências artísticas, salas de pintura, de design e de edição, espaços de restauração e de lazer, galerias e espaços para espetáculos e ainda em muitas outras áreas de carácter multifuncional e mercantil, seja para usufruto dos artistas das áreas mais criativas e inovadoras emergentes, seja para os membros da comunidade local, empreendedores ou para qualquer individuo que visite estes lugares (LANDRY:2012).

Muitos dos bairros criativos têm origem na ocupação e posterior aglomeração de indústrias e atividades culturais e criativas em áreas degradadas dentro dos centros urbanos ou nas suas periferias, como por exemplo, antigas plataformas industriais e estaleiros, antigas fábricas militares, palacetes, espaços religiosos abandonados, escolas e hospitais fora de serviço, etc. atuando como um efeito âncora no desenvolvimento sustentável de uma nova economia nessa região, bem como, contribuindo para a reabilitação não só dos espaços abandonados e devolutos, mas também de toda a envolvente. Assim, podemos deduzir que a estimulação da concentração e a consequente aglomeração de indústrias e atividades culturais e criativas numa determinada região, promove autonomia e crescimento económico regional (UNCTAD:2008), permitindo que, tanto pessoas individuais como empresas e até nações cooperem entre si, formando novas parcerias e originando novas ideias, conceitos, produtos e serviços, tendo como objectivo, não só diminuir custos, como também aumentarem as probabilidades de alcançarem maiores níveis de produtividade, eficiência, credibilidade e sucesso no futuro.

Os centros criativos funcionam como um íman de atração de capital criativo, uma vez que, proporcionam a oportunidade para que qualquer indivíduo possa usufruir de espaços totalmente equipados e dotados de todas as condições necessárias e imprescindíveis para os talentosos idealizarem, produzirem e comercializarem os seus produtos e serviços culturais e criativos, quer aqueles de características tangíveis, quer intangíveis, tanto para consumo das comunidades locais, como de todos aqueles que visitam estes lugares. É uma oportunidade que as regiões devem aproveitar para aumentar o seu reconhecimento e a sua imagem a nível internacional e ainda para satisfazerem as novas tendências de consumo e estilos de vida emergentes.

Em muitas regiões do mundo, os centros criativos já representam grande parte do total de postos de trabalho, desempenhando um papel de liderança nas estratégias regionais orientadas para o crescimento económico sustentável. Na europa, o sector cultural e criativo é responsável pela geração de mais de 12 milhões postos de trabalho a tempo inteiro,

correspondendo a cerca de 8% do total de emprego da União Europeia, contribuindo com aproximadamente 509 000 milhões de euros em valor acrescentado no PIB (UNCTAD:2018).

Desta forma, os centros criativos devem ser vistos como uma ferramenta capaz de impulsionar o crescimento e desenvolvimento económico transversal a todas as indústrias e sectores, consistindo no ponto de ligação do uso da criatividade nos mais diversos sectores económicos através da disponibilização de espaços colaborativos que proporcionam as condições favoráveis para que os criativos comuniquem e dialoguem de acordo com os obstáculos e necessidades dos diversos sectores, trocando conhecimentos e estimulando o *networking*, com vista a gerarem novas soluções, parcerias, ideias, negócios, produtos e serviços que favoreçam não só o desenvolvimento micro, mas principalmente a evolução global.

Assim, estes espaços apostam em estratégias de crescimento pessoal, na potenciação dos seus recursos, bem como, no desenvolvimento cultural, tecnológico, político, social e ambiental, através do uso da criatividade e da inovação, e diferenciam-se dos lugares tradicionais devido ao seu ambiente informal e descontraído e, sobretudo, devido à diversidade e autenticidade inerentes à sua oferta, satisfazendo objectivos quer sociais, quer turísticos, quer culturais, quer económicos, quer ambientais ou qualquer outra temática que agreguem.

O aparecimento dos centros criativos, espaços onde cada indivíduo pode idealizar, conceber, testar e comercializar novas ideias, produtos e serviços, é um tema de sucesso que se tem vindo a alastrar por todo o mundo, pois, viabilizam a criação de inovações e avanços tecnológicos frutíferos, estimulam a produção de experiências únicas onde, em alguns casos, os consumidores passam a criadores, contribuem para a regeneração urbana e para a melhoria do sistema educativo, combatem os níveis de pobreza local, tomam medidas que valorizam a integração social, promovem o acesso ao conhecimento e a outras culturas de vida, aumentam os níveis de qualidade de vida individuais e regionais, bem como, de satisfação no trabalho, proporcionam oportunidades e estratégias de sucesso tanto para indivíduos particulares como para empresas, valorizam o envolvimento da comunidade e dos seus visitantes, exploram vantagens e benefícios quer genéricos quer específicos, entre muitas outras mais-valias, levando a que a aglomeração de criativos cresça, formando bairros com elevados níveis de atratividade e de desenvolvimento.

Assim, não só inúmeras regiões do planeta mas também diversas marcas e empresas de renome têm vindo a valorizar e a procurar cada vez mais a atração e a retenção de departamentos criativos nas suas estruturas para que estes, em associação com as restantes

áreas pré-existent das respectivas organizações, colaborem e produzam sucesso, vantagens competitivas, melhorias na capacidade de resiliência, bem como, grandes progressos no desenvolvimento económico sustentável da própria estrutura onde operam.

Embora as regiões devam incentivar a construção de centros criativos com vista a atrair e reter os criativos entre a sua população para obterem sucesso e desenvolvimento económico, o interesse das empresas não trata necessariamente de trazer estes indivíduos para onde operam ou, por outro lado, a mudarem toda a sua estrutura para regiões que detenham elevados índices de indivíduos criativos, apesar de ser a decisão mais conveniente e mais vantajosa quer para a própria estrutura, quer para a região. Estas empresas, com vista a manterem-se competitivas no mercado, têm então a necessidade de trabalhar em parceria com departamentos criativos e indivíduos talentosos, sendo que, estes tendem a instalar-se em regiões onde aspectos como o clima, a segurança, a qualidade de vida, o nível cultural, os incentivos e as oportunidades de trabalho segundo estratégias e processos criativos que estimulem o potencial criativo e assim promovam o aumento dos níveis de criatividade e inovação e, conseqüentemente, de produtividade e eficiência, sejam valorizados e dados como garantidos, uma vez que, estes são factores básicos para satisfazer as exigências dos criativos, bem como, responsáveis por gerarem sucesso.

Para além de todos os factores antes enumerados, os centros criativos são reconhecidos por implementarem medidas e estratégias com fortes vertentes de consciência ambiental e de inclusão social, atuando como uma alternativa aos estilos de vida tradicionais e como uma ferramenta estratégica na valorização da cultura da região onde se inserem de forma sustentável, uma vez que, criam oportunidades de desenvolvimento de competências pessoais em ambientes colaborativos, angariam financiamentos com o objectivo de apoiar os seus colaboradores e fornecedores locais, potenciam o sucesso de negócios mais conscientes, revitalizam toda a sua envolvente e ainda criam parcerias internacionais com o objectivo de solucionar problemas globais de naturezas diversas e muito mais (RICHARDS:2007).

Desta forma, com o intuito de salvaguardar o crescimento económico, bem como, inúmeros outros factores relevantes para o sucesso dos diversos sectores e indústrias das sociedades no mercado actual e futuro, estas devem então reformular as suas políticas e estratégias de acordo com as necessidades impostas pelos centros criativos, uma vez que, tal como têm vindo a ser referidas, os centros criativos contribuem com inúmeras vantagens e benefícios para as regiões onde operam, entre elas:

- Aumento da atração e retenção de capital criativo e de novas tecnologias;

- Reforço da competitividade do sector cultural e criativo e das restantes indústrias em que opera;
- Aumento dos níveis de diversidade da oferta e da procura;
- Aumento de transações de obras culturais e criativas, bem como, melhorarias o acesso às mesmas reforçando o sector cultural e criativo;
- Apoio na exploração de recursos endógenos aumentando o número de exportações e reduzindo o de importações;
- Contribuição para o aumento da visibilidade e da atratividade da região;
- Promoção de um crescimento mais consciente, sustentável e inclusivo;
- Melhorias na geração de parcerias internacionais facilitando a comunicação e as relações entre indústrias de todo o mundo;
- Contribuição para o aumento das motivações dos viajantes para maior circulação e aumento do fluxo de turistas, em especial, criativos na região;
- Avanços no sistema de educação através da formação de capital criativo;
- Estimulação de novas ideias, perspectivas de vida e postos de trabalho.

3. DAS CIDADES TRADICIONAIS ÀS CIDADES CRIATIVAS

O conceito de cidade criativa está na moda e é uma tendência crescente no panorama global. Surge como uma resposta à mudança que estamos a viver na atualidade e caracteriza-se pelo processo de transição das sociedades tradicionais e industriais para sociedades tendencialmente criativas. Isto, não só implica a atração e retenção de novas mentalidades e conhecimentos, como também a criação e implementação de novas ideias, soluções, produtos, serviços e ainda a alteração de normas, processos e métodos, obrigando a que os objectivos estratégicos das cidades sejam redefinidos de acordo com os recursos e as características de cada região, contribuindo para que estas se tornarem criativas e assim alcancem melhores níveis de sucesso e desenvolvimento.

Esta transformação deve ser aplicada em toda a estrutura das sociedades, valorizando os níveis de dinamismo, diversidade, liberdade e tolerância da região e, sobretudo, satisfazendo as exigências dos criativos através da estimulação e construção de espaços que detenham todas as facilidades, recursos e equipamentos direcionados para usos criativos e inovadores – *creative centres*. Neste sentido, caso estas mudanças advenham, a cidade em questão passará a ser reconhecida e cobiçada a nível internacional, atraindo e retraindo cada vez mais membros da classe criativa, bem como, os melhores negócios e o interesse de grandes marcas, contribuindo fortemente para o crescimento económico da região (FLORIDA:2002).

A noção de cidade criativa não tem uma só fórmula ou apenas uma solução, logo, não se aplica da mesma maneira em todos os lugares. Desta forma, as cidades devem ter em consideração o seu potencial e o que realmente desejam, criando medidas adequadas para alcançar os seus objectivos e outros factores consoante os contextos e elementos de cada território, entre eles, os seus recursos, a sua população, a sua identidade, a sua história, as suas tradições e costumes, a sua localização geográfica, os seus valores, princípios e interesses, o seu estado económico e financeiro, político e social, cultural e ambiental, os seus pontos mais fortes e as suas oportunidades, etc. sendo que, apesar de todos estes factores, é crucial que as cidades que desejem obter sucesso, não só nos dias de hoje, como também no futuro, implementem processos criativos e inovadores de forma transversal a todas as áreas, sectores, indústrias e atividades presentes na região, tendo em vista, aumentar a eficiência e a produtividade provenientes dos pensamentos dos melhores talentosos de todo o mundo.

Na atualidade, a criatividade assume-se como um elemento essencial para o desenvolvimento das sociedades e das empresas, sendo que, o que realmente importa nos dias de hoje é ser criativo, bem como, gerar, atrair e reter capital criativo. Assim, as cidades que se

encontram em plena expansão são aquelas que estão associadas à implementação de novas culturas e métodos de trabalho mais criativos e inovadores comparando com os tradicionais (HUI:2006).

Deste modo, para que uma cidade obtenha sucesso no futuro, é necessário que a mesma possua espaços – *creative centres* – que reúnam as condições necessárias para que qualquer indivíduo pense, crie e inove de forma criativa, quer seja um produto, quer seja um serviço ou uma solução para resolver um determinado problema ou necessidade. Estes espaços criativos podem ser desde apenas pequenas salas ou edifícios completos, até ruas e bairros inteiros em qualquer região do mundo, sendo que, a aglomeração destes centros criativos, para além de transformarem as sociedades do passado em sociedades criativas, também têm um papel diferenciador e sedutor na motivação e na atração e retenção dos membros da classe criativa, trazendo inúmeros benefícios, vantagens e oportunidades para a região e para a economia local.

Neste sentido, os centros criativos são um ponto fulcral na estratégia e no progresso de inúmeras cidades, levando a que estas se convertam em cidades criativas, pois, contribuem em grande escala para a satisfação das necessidades, interesses e desejos da classe criativa, sejam eles locais ou não, gerando massa crítica e aumentando o reconhecimento e a credibilidade destas regiões a nível global, aumentando a captação e fixação de cada vez mais talentos e capital humano intelectual de todo o mundo (LANDRY:2012).

Uma vez que a sua estratégia passa por atrair e reter diferentes culturas, ideias, pontos de vista, conhecimentos, experiências, habilidades, negócios, métodos, processos, entre outros, as cidades criativas tornam-se então lugares altamente interculturais e cosmopolitas, sendo que, para além de promoverem e estimularem os factores antes enumerados, estas cidades são também responsáveis por dinamizarem experiências vibrantes, únicas e totalmente exclusivas, tendo por base, o uso da cultura, das tradições e dos costumes endógenos, aliando as atividades dinamizadas nestes centros às artes, ao artesanato, à música, aos espetáculos, ao património, à gastronomia, à natureza local, etc. Assim, as indústrias e as atividades culturais e criativas, desenvolvidas pelos criativos provenientes de todo o mundo, contribuem não só para o desenvolvimento da economia, como também para a promoção e internacionalização das regiões em que estas operam, bem como, inúmeros outros factores expostos ao longo do trabalho (MOTA:2012).

As cidades criativas têm em consideração a realidade das novas mentalidades e das novas exigências do dia-a-dia das novas gerações, contribuindo com a criação de espaços férteis e produtivos para que qualquer indivíduo idealize, conceba e teste novas ideias,

soluções, produtos e serviços através do trabalho em colaboração entre os mais diversos sectores de forma natural e espontânea, originando, em muitos casos, parcerias público-privadas e gerando sucesso e crescimento económico para todas as partes interessadas.

Progressivamente, as comunidades começam a valorizar os benefícios e as vantagens que estes espaços trazem para as suas sociedades, sendo que, para além de contribuírem para o aumento de novas infraestruturas, novas facilidades e novos equipamentos mais modernos e adequados à realidade dos dias de hoje, são também responsáveis pelo aumento da diversificação de uma oferta mais consciente e responsável, bem como, mais personalizada e autêntica, no que diz respeito, à idealização e à concepção dos novos produtos e dos novos serviços.

Para além disso, os centros criativos tendem a atrair a entrada de indivíduos com novas mentalidades, pensamentos, atitudes, medidas, processos e estratégias, afectando todos os níveis das sociedades, tornando a cidade num lugar único, altamente criativo e cobiçado por indivíduos criativos a nível internacional. Assim, devido à transação do pensamento de uma determinada sociedade para mentalidades mais criativas e inovadoras, as oportunidades geradas neste tipo de sociedades, derivadas da transação para processos criativos e inovadores, são de extrema conveniência para nova força de trabalho emergente – *the creative class*.

Segundo C. Landry (2012), o grau e a capacidade de criatividade de uma determinada cidade pode ser estimado segundo o nível de diferenciação, diversidade, liberdade, tolerância e tendo em conta aspectos associados ao acesso que as cidades disponibilizam aos seus residentes e visitantes, como também consoante o estado político, o apoio e contribuição que aplica nas estratégias de empreendedorismo e de inovação, a visão e objectivos delineados, o nível de educação e a articulação com a formação de talento, o grau de conectividade e o número de parcerias nacionais e internacionais, os níveis profissionais de cada sector e ainda de acordo com o ambiente e sensação de bem-estar e segurança.

Para além destas variantes, o alcance e extensão das suas indústrias e negócios a nível internacional, o nível de desenvolvimento cultural, os índices de atividades de turismo e de lazer, o grau de pensamento holístico, o nível e uso da consciência e de conhecimentos sustentáveis, a capacidade de adaptação, bem como, de resiliência e ainda a implementação de métodos participativos e colaborativos, são factores igualmente importantes que estão altamente associados ao sucesso e ao crescimento económico de cada lugar.



Figura 1 Fonte: Institute for Urban Strategies "Global Power City Index 2017" The Mori Memorial Foundation

Tal como se pode depreender, a imagem acima (Fig.1) ilustra as cidades que detêm maiores níveis de criatividade em todo o mundo segundo um estudo que se dedicou a analisar e comparar inúmeros factores respeitantes a diversos temas onde a criatividade opera, entre eles, o grau de desenvolvimento económico, o nível tecnológico e educacional, o número de infraestruturas, equipamentos e recursos culturais e criativos, a quantidade de parcerias e de interações internacionais, o ambiente profissional em diversas áreas e sectores, o nível de qualidade de vida e bem-estar social, os níveis de segurança e de proteção das cidades, o custo de vida associado, a qualidade do ambiente e do património edificado de toda a sociedade, o grau e medidas de preservação dos recursos naturais e culturais, os níveis ecológicos e de sustentabilidade e ainda as capacidades geradas com vista a facilitar o grau de acesso ao território correspondente.

De acordo com este estudo, podemos notar que existem cidades consideradas criativas espalhadas por todo o mundo, contudo, o continente europeu é aquele que abrange mais cidades criativas, incluindo Londres que ocupa o primeiro lugar da tabela. Esta distinção deve-se, uma vez que, esta cidade apresenta níveis culturais e criativos de excelência, levando a que toda a estrutura se desenvolva com maior sucesso e produtividade.

As cidades criativas caracterizam-se por contribuírem para o mundo de forma transversal a todas as áreas, pois, são lugares adequados e dispostos a estimular ligações e conexões internacionais, criando novos negócios e novas soluções entre indivíduos, grupos e

empresas de todo o planeta e, se as cidades criativas têm como objectivo atrair, reter e formar os melhores talentos do mundo para manterem os seus níveis de competitividade elevados, então é necessário que disponibilizem espaços e estratégias criativas que promovam o potencial criativo de cada indivíduo, bem como, a geração de alianças entre criativos e demais, satisfazendo os desejos dos mais talentosos.

Desta forma, o fluxo de entrada de pessoas talentosas nestas cidades tenderá a aumentar, levando a que, as hipóteses de reter capital criativo sejam mais elevadas, contribuindo para que o sucesso económico aconteça com maiores probabilidades. Para além disso, as cidades que querem ser vistas e reconhecidas como líderes desta tendência emergente assumem, inclusive, responsabilidades universais, trabalhando na criação de novas soluções e de novas ideias para resolver problemas globais através de processos mais sustentáveis e eficientes quando comparados com os métodos tradicionais.

As cidades criativas preocupam-se em reabitar e reestruturar os seus espaços mais esquecidos ou prejudiciais ao seu desenvolvimento e torna-los em lugares destinados a um maior usufruto dos seus cidadãos e visitantes através de estratégias concebidas para satisfazer as novas necessidades e exigências do mercado segundo inúmeros factores, tais como, os seus movimentos e formas urbanas, os seus recursos naturais e património existente, o seu ambiente e bem-estar local, os níveis de conhecimento e os valores da comunidade local, entre outros, sendo que, muitas cidades devem ser redefinidas e reestruturadas conforme as necessidades e exigências do futuro, não só a nível da sua regulamentação, como também das próprias infraestruturas e equipamentos que oferecem, onde a criatividade aplicada aos recursos endógenos de cada região deverá ser o foco central para obterem desenvolvimento regional.

A cidade de *Tokyo* é outro exemplo de uma cidade bastante desenvolvida em que, o seu crescimento tem por base o uso da criatividade e da inovação de forma transversal a todos os sectores da sociedade. Esta cidade tem como objectivo gerar cada vez mais crescimento e desenvolvimento a partir de elementos e processos mais sustentáveis e, para isso, têm vindo a implementar medidas que estimulem o aumento de diversidade, tecnologia e segurança em todo o seu sistema com vista a atrair, reter e formar capital criativo. É um lugar onde a tradição e a inovação, por intermédio da criatividade, colaboram para alcançar objectivos económicos com maior eficiência, rentabilidade e produtividade e onde as mentalidades contemporâneas cooperam e respeitam as do passado, utilizando toda a sabedoria já adquirida para tomarem medidas de preparação para o futuro e adequadas aos novos tempos e tendências. É uma cidade vibrante que aposta tanto na troca e na criação de novas tecnologias, conhecimentos, capital humano e informações, bem como, na qualidade do ar e

da água, na segurança das pessoas, na avanço dos meios de transporte, nas acessibilidades quer aéreas, quer marítimas e terrestres e ainda em medidas que valorizam a sociabilidade e a hospitalidade de toda a cidade.

A capacidade de criar tais avanços e posterior desenvolvimento económico através do uso da criatividade, representa a base central das cidades criativas sendo que, para isso, é necessário que exista uma vasta variedade de oportunidades e processos de aprendizagem para que os cidadãos se tornem os próprios ora criadores, ora produtores de novas ideias, produtos e serviços sendo, nesse caso, necessário atrair os principais líderes para que, partilhando os seus conhecimentos e experiências, as cidades se distingam e se tornem um exemplo a seguir (LANDRY:2000). Deste modo, os centros criativos funcionam como instrumentos de atração destes indivíduos contribuindo para que, com a estimulação da criatividade, da inovação e com base na identidade, tradição e na história das regiões em que operam, estes indivíduos desenvolvam novas formas de uso, novas práticas e novas experiências de carácter cultural, político, económico, ambiental, social e tecnológico, com vista a aumentar os níveis de autenticidade dos recursos endógenos de cada cidade.

A alma e a exclusividade de cada lugar, bem como, a facilidade de gerar encontros de forma espontânea, simples e fácil entre os criativos, são factores críticos para o sucesso das próprias cidades, uma vez que, quando estes se relacionam, os lugares em questão tornam-se importantes centros transacionais quer de bens, quer de serviços, quer de experiências, quer de conhecimentos ou de ideias. Assim, para que um lugar se torne criativo é importante que o mesmo aplique medidas inclusivas, diminuindo as barreiras de entrada e implementando meios de integração mais eficientes e oportunidades de trabalho mais diversificadas e atraentes, tanto para empresas como para pessoas singulares (FLORIDA:2005).

Desta forma, será possível atrair e reter cada vez mais pessoas talentosas e criativas, assim como empresas internacionais e departamentos criativos contribuindo com inúmeras vantagens e benefícios para as cidades, seja o aumento da riqueza e da capacidade de resiliência da região, seja o avanço em produtos e serviços através de processos inovadores. Tais medidas são essenciais para o desenvolvimento das sociedades através do uso do potencial criativo, uma vez que, as escolhas para tanto os criativos, como as grandes empresas se fixarem baseiam-se na satisfação dos seus interesses e dos seus estilos de vida, dos quais, por serem mais exigentes e por valorizarem aspectos associados à qualidade de vida e ao bem-estar pessoal e social, mudam-se para cidades que ofereçam benefícios, oportunidades e vantagens à sua medida – *creative cities*.

Seoul é um exemplo de uma cidade cada vez mais voltada para satisfazer os desejos e as necessidades dos seus cidadãos, tomando medidas adequadas para que estes se possam deslocar, trabalhar e viver de forma confortável e em conformidade com os seus desejos. É uma cidade rica não só em recursos criativos e tecnológicos, como também em recursos culturais e naturais, sendo que, ao longo dos últimos anos tem desenvolvido a sua capacidade de resiliência e promovendo o uso de criatividade e inovação em inúmeras áreas e sectores, factores que contribuem para a prosperidade da economia regional e para a qualidade de vida experienciada pelos seus habitantes. Esta cidade, tem como objectivo, fazer com que as pessoas tenham orgulho de viver nela, satisfazendo as exigências e necessidades da sua população devido à implementação de medidas que apoiem a promoção de *creative clusters*, que desenvolvam o turismo e as atividades de entretenimento e que protejam o ambiente e as futuras gerações, atraindo desta maneira cada vez mais cidadãos de todo o mundo.

Para R. Florida (2002) as cidades precisam de se adaptar às tendências atuais e começarem a pensar em termos de promover medidas que estimulem o potencial criativo se desejam obter sucesso no futuro, uma vez que, tal como tem vindo a ser referido, a criatividade gera inovação e consequente desenvolvimento económico. Hoje em dia, o crescimento das empresas e das regiões encontra-se diretamente relacionado com os factores de atração, retenção e integração de capital criativo em toda a sua estrutura, logo, as cidades devem abrir as portas à diversidade e à internacionalização, investindo em novas infraestruturas e em novos equipamentos que sejam verdadeiramente utilizados, desejados e direccionados não só para a força de trabalho atual, assim como para as gerações futuras e, em particular, para os mais criativos.

Desta forma, uma vez impostas medidas e hábitos criativos e inovadores, a população tenderá a exercer estilos de vida mais saudáveis e simples, dando valor à qualidade de vida e ao bem-estar e, no que diz respeito ao trabalho, irão valorizar cada vez mais os métodos em colaboração e em rede baseados no uso de potencial criativo. Para além disto, os valores e os interesses dos criativos são altamente coerentes ao longo de toda a sua vida, levando a que se mantenham fieis aos seus costumes e, caso estes ampliem a sua família, vão querer que os seus filhos cresçam neste tipo de cidades e ambientes.

Tendo como intuito desenvolver atividades económicas que contribuam para a expansão e crescimento económico, o papel das cidades contemporâneas deve estar intrinsecamente relacionado com a incubação e com a aplicação de criatividade e de inovação de forma transversal a toda a sua estrutura, sendo que, a economia criativa e, em particular, a criação de lugares para os criativos e para a nova força de trabalho satisfazerem as suas necessidades e os seus desejos devem ser estimulados, uma vez que, tal como vários filósofos

afirmam, o capital criativo são o factor que mais contribui para o desenvolvimento das regiões. Assim, as cidades devem apostar na diversidade e na diferenciação de estilos de vida, bem como, no uso da criatividade e da inovação, oferecendo diversos produtos e serviços de entretenimento e consumo originados devido à aglomeração de cada vez mais indivíduos e negócios criativos, levando a que o desenvolvimento seja superior quanto maior for a capacidade de uma cidade em atrair e reter capital criativo, bem como, indústrias e atividades culturais e criativas, tornando estes lugares em centros altamente reconhecidos e desejados internacionalmente.

Relativamente à aglomeração – factor crítico para o crescimento económico – das indústrias criativas numa determinada região, este é um factor que beneficia toda a economia regional e que contribui para o aumento de postos de trabalho e outras vantagens como o aumento da eficiência, da produtividade, dos proveitos e das vantagens competitivas, uma vez que, a aglomeração de pessoas talentosas, para além de atrair indivíduos e empresas criativas, estimula também o trabalho em colaboração e em parcerias, originando melhores resultados.

As cidades criativas, desejadas entre os mais talentosos e caracterizadas pelo forte potencial económico associado, correspondem a territórios que atuam de forma diferente quando comparadas com as estratégias do passado, pois, o que outrora era vital para a expansão da economia, nos dias de hoje tem o papel inverso (LANDRY:2012). Tendo em conta os principais factores que geram crescimento económico nos dias de hoje, novas comunidades têm vindo a surgir devido à adaptação e à criação dos novos métodos e processos impostos nas suas sociedades de acordo as tendências emergentes. Muitas cidades que antes registavam índices de pobreza e criminalidade elevados, bem como, taxas de desemprego e edifícios devolutos igualmente elevadas ou ainda fracas ligações com outras realidades e culturas, são hoje regiões com índices de trabalho e capital criativo bastante elevados e, conseqüentemente, com níveis económicos em forte expansão, sendo que, ao contrário do capital humano tradicional, os criativos preferem lugares ricos em inovação, diversificados e tolerantes para se fixarem e iniciarem os seus negócios.

Deste modo, as cidades têm de se moldar e criar estratégias que se foquem na atração de pessoas criativas, uma vez que, estas são a chave para estimular o crescimento económico. Viver nestes lugares faz com que o desenvolvimento de talento, a criação de interações e de novas ideias, a troca de conhecimentos e o posterior aumento de produtividade, sejam despertados de forma natural, pois, todo o ambiente e toda a envolvente das cidades criativas é pensado para que os criativos desenvolvam novas ideias e novos conceitos em conjunto e para o bem comunitário.

Para uma região crescer economicamente já não basta estar bem localizada ou deter recursos naturais exclusivos, hoje em dia, o valor dos trabalhos realizados com base no uso de talento e de criatividade é cada vez mais valorizado ao invés do que é fabricado industrialmente, desviando a influência das antigas cidades industriais para as novas cidades criativas. Assim, a comunidade e, principalmente, a criatividade empregada pela população de uma determinada região, tornou-se o novo elemento crucial para uma cidade obter sucesso, por isso, as cidades contemporâneas devem trabalhar para oferecer cada vez mais infraestruturas e equipamentos que estimulem o crescimento de ocupações alternativas para a sua população, tendo em vista, tornarem-se atraentes aos olhos dos mais criativos e também das grandes empresas e investidores, contribuindo com inúmeras vantagens competitivas devido à boa utilização e gestão do capital criativo que atraem.

Assim, através das medidas implementadas para que os criativos concebam novas experiências e novas atrações culturais, bem como, novas soluções para problemas ambientais e sociais capazes de gerar oportunidades de trabalho e crescimento regional e urbano, as cidades criativas têm vindo a ganhar cada vez mais credibilidade e segurança, contribuindo para a confiança e fiabilidade para que investidores públicos e/ou privados apostem nestes territórios com mais certeza.

A cidade de Amesterdão é uma das capitais europeias de maior renome e sucesso a nível global. Isto deve-se, não só às leis e métodos praticadas pelo governo, conhecidas internacionalmente devido ao seu nível de tolerância, mas também porque o nome da própria cidade já opera como sinónimo de arte, cultura, talento, eventos, turismo, desenvolvimento, inovação, criatividade, modernidade, conhecimento, diversidade, cosmopolita, internacional, qualidade de vida, bem-estar, natureza, equilíbrio, rendimentos e nível de vida acima da média, estilos de vida saudáveis, história aliciante, tradições e muitas outras qualidades que assentam na perfeição com a nova mentalidade da era criativa presente em cada vez mais cidades. Neste caso particular, com vista a não estagnar o processo de desenvolvimento, a cidade de Amesterdão tenciona apostar e potencializar cada vez mais todos os aspectos enumerados anteriormente, bem como, investir em novas infraestruturas e equipamentos atrativos através da construção de centros de educação e formação internacionais de carácter criativo. Com isto, Amesterdão tem como objectivo prosseguir com o seu desenvolvimento e marcar o seu lugar entre as mais criativas como um centro global de transações criativas, suscitando curiosidade e interesse entre inúmeros cidadãos de todo o mundo.

A maioria das cidades criativas preocupam-se, principalmente, em desenvolver as suas áreas associadas à cultura e às artes, promovendo a criação de infraestruturas e equipamentos destinados ao uso destas disciplinas. Desta forma, muitas são as indústrias que

têm vindo a ganhar relevância ao longo dos últimos anos, contribuindo para o desenvolvimento da cultura local, bem como, das suas indústrias e das próprias cidades. As indústrias criativas, associadas ao design, publicidade e entretenimento, são as que mais impulsionam o uso da criatividade e da inovação e que mais contribuem para a expansão da economia criativa, sendo que, o papel criativo das pessoas, nesta era criativa, é mais importante do que nunca (VIEIRA:2013).

A economia deixou de estar centrada nas empresas para passar a centrar-se nas pessoas e na criação de climas propícios para atrair e reter a classe criativa, uma vez que, os lugares que têm a capacidade de atrair e de reter pessoas da classe criativa, por sua vez, atraem mais empresas e mais negócios (UNCTAD:2008). Assim, o objectivo destas cidades passa então por atrair, manter e desenvolver a sua própria classe criativa, tendo em vista, obter o máximo sucesso possível, bem com, aumentar os níveis de desenvolvimento.

A noção de cidade criativa apareceu no final dos anos 80 e surgiu como resposta ao facto do comércio e toda a economia industrial ter começado a instalar-se nos países orientais, sendo um conceito mais amplo que economia criativa e classe criativa. São lugares que fomentam a cultura criativa, baseados em sistemas que integram múltiplas organizações, indústrias, atividades e culturas. Assim, com a filosofia de que existe sempre mais potencial em qualquer recurso do que aquele que já tinha sido explorado anteriormente pelas gerações antepassadas, as cidades começaram a criar lugares que oferecessem condições para que qualquer pessoa pudesse pensar, planejar, agir e imaginar de forma a criar novas oportunidades, ideias e soluções, tendo como intuito, aumentar as vantagens competitivas, bem como, os factores diferenciadores e irrepetíveis pelo mercado oriental, contribuindo para a curva ascendente dos níveis económicos das regiões ocidentais.

Com a verdade assumida que todas as pessoas são criativas e que juntos podemos fazer grandes feitos, transformações e mudanças nos rumos errados que temos vindo a tomar em relação a aspectos sociais, culturais, políticos, tecnológicos e ambientais, podemos afirmar que caso toda a gente agisse de forma mais criativa e inovadora nas suas áreas de trabalho, bem como, na vida quotidiana, o impacto seria surpreendente. Deste modo, as cidades do futuro requerem a implementação de infraestruturas e de equipamentos direccionados para o uso criativo e inovador, bem como, a implementação de normas, mentalidades e filosofias igualmente criativas e inovadoras, tendo como objectivo atrair, reter e desenvolver capital criativo, que por sua vez, este tenderá a atrair e a gerar negócios e empresas que contribuirão para o aumento de riqueza regional e crescimento económico.

Assim, as cidades devem ser redesenhadas e reestruturadas com vista a tornarem-se mais atraentes para os seus cidadãos e visitantes, devendo apoiar a expansão da economia e as indústrias culturais e criativas com vista a proporcionar mais empregos, melhores rendimentos e melhores níveis de sucesso e de desenvolvimento regional.

4. UMA ECONOMIA RESILIENTE E SUSTENTÁVEL

Tal como diversos autores referem, a economia criativa advém da evolução da economia de base agrária e de base industrial. Tem que ver com a idealização, criação e comercialização das novas ideias, soluções, produtos, serviços, experiências, métodos, processos, conhecimentos, bem como, com o desenvolvimento de práticas associadas às indústrias e atividades culturais e criativas que implementam usos e aplicações de carácter criativo e inovador com o objectivo acrescentar valor económico. Esta nova economia encontra-se em plena expansão e desenvolvimento, uma vez que, tem a capacidade e todo o potencial para gerar não só valor económico, como também cultural em diversos objetos, matérias e recursos que opera, alcançando vantagens competitivas cruciais para o desenvolvimento regional.

A economia criativa é um conceito subjetivo, muito recente e de difícil medição devido à sua abrangência e influência em diversos sectores, logo, não é possível considerar uma definição unânime que englobe todos aspectos. Todavia, sabemos que, numa primeira linha, a economia criativa associa-se às indústrias e atividades culturais e criativas – publicidade, arquitetura, artes plásticas, artesanato, design, moda, cinema, vídeo, fotografia, música, televisão, rádio, programação de *software* – que fomentam e potenciam a capacidade intelectual das pessoas, bem como, todas aquelas que implementam o uso de processos e métodos criativos e inovadores em todas as suas etapas. A economia criativa de uma cidade ou de um país equivale então à soma de todas as indústrias e atividades criativas de cada região, abrangendo todas as etapas e processos de criatividade e inovação, desde a idealização, até à produção e comercialização, não só no campo das artes, mas também no campo das ciências e das tecnologias. Neste sentido, pode-se afirmar que as indústrias e atividades criativas são alma da economia criativa (VIEIRA:2013).

Apesar de, tanto a noção de criatividade, como o conceito de economia, tratarem-se de termos já compreendidos, a combinação de ambos é extremamente recente nas nossas mentalidades e no nosso dia-a-dia. O uso da criatividade na cultura e na economia, através das indústrias e das atividades criativas, gera valor e riqueza locais, lucros, postos de trabalho, aumento das exportações, dos níveis de inclusão social, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano, bem como, muitos outros benefícios e vantagens competitivas. A economia criativa tem um enorme potencial para desenvolver qualquer região, interligando aspectos económicos, culturais, sociais, políticos e ambientais com aspectos como o talento, as tecnologias e ainda as estratégias turísticas (UNCTAD:2008), correspondendo a uma opção cada vez mais viável de promoção e desenvolvimento das regiões nos dias que correm, sendo

que, é um assunto que tem vindo a ganhar expressão nos últimos, merecendo novos dinamismos por parte dos governos.

A economia criativa é a economia contemporânea e do futuro em simultâneo. É uma economia que não se preocupa apenas com o lado económico em si, mas sim com todo o desenvolvimento sustentável, articulando o desenvolvimento cultural, social, político, tecnológico e ambiental em prol do desenvolvimento global, sendo que, devido a esta nova economia e às transições do modo de viver das pessoas nos dias que correm, os recursos culturais, naturais e humanos endógenos de cada região são hoje mais valorizados do que nunca, contribuindo como uma das principais fontes para o crescimento económico de inúmeras cidades e regiões.

Hoje, a relação entre criatividade, cultura e economia é tanto mais produtiva quanto maior for a capacidade de atrair, reter e desenvolver capital criativo, uma vez que, estes têm a capacidade de reinventar e recriar novos negócios, empresas, produtos, serviços e experiências associadas à identidade, à tradição e à cultura de cada região, gerando melhorias no que diz respeito ao reconhecimento e credibilidade a nível internacional (VIEIRA:2013). Assim, do ponto de vista económico, o comércio e as exportações de conteúdos criativos são factores fundamentais para garantir o sucesso de uma região, sendo que, as transações de peças criativas têm vindo a aumentar de forma exponencial nos últimos anos não só a nível nacional como internacional, contribuindo para um forte aumento do desenvolvimento económico das regiões onde as indústrias e atividades culturais e criativas são estimuladas.

Quanto aos aspectos sociais relacionados com o desenvolvimento das indústrias e das atividades criativas, por norma são os factores que mais contribuem para despertar a atenção e motivar a atração e retenção da classe criativa num determinado lugar, levando a que a economia criativa e as cidades onde esta é aplicada adquiram fortes capacidades para gerar e impulsionar a criação de postos de trabalho, sendo estes, caracterizados pelo seu ambiente de qualidade e de bem-estar, pelas remunerações acima da média e pelos seus métodos colaborativos e informais. Desta maneira, a economia criativa é um elemento fundamental para promover o aumento dos níveis de satisfação, inclusão e coesão social de cada lugar, uma vez que, satisfaz as necessidades e os desejos dos seus interessados, tais como, a quantidade e diversidade de oportunidades existentes nestes lugares, a implementação de políticas de equilíbrio de géneros, os costumes e estilos de vida que o lugar cultiva ou até mesmo os métodos de ensino e formação que apoiam.

Ainda em relação aos aspectos sociais da economia criativa, o sistema educacional deve relacionar-se intimamente com as indústrias criativas, isto porque, por um lado as

instituições de educação são responsáveis por transformar e despertar o talento, a criatividade e as habilidades das novas gerações, devendo motivar a futura força laboral a entrarem no mundo do trabalho com métodos, processos e conhecimentos mais criativos e inovadores e, por outro, são as indústrias criativas, em particular os centros criativos, que dispõem de condições, infraestruturas e equipamentos (*hardware*) e ainda as mentalidades, processos, ideias e conhecimentos (*software*) necessários ao sistema educacional para facilitar a educação dos estudantes sob métodos disruptivos, bem como, para incentivar e dar a conhecer novos horizontes e novos estilos de vida, contribuindo para uma população culturalmente mais consciente e criativa.

Relativamente aos aspectos culturais, a economia criativa deriva dos lugares verdadeiramente autênticos e únicos, onde os recursos culturais endógenos são cruzados com aspectos criativos e inovadores, exercidos pelos indivíduos talentosos, levando a que cada lugar seja capaz de potenciar os seus próprios elementos culturais e de se internacionalizar com maior facilidade, alcançando níveis de influência e reputação associados à cultura mais elevados – factor crucial para atrair a classe criativa – e satisfazendo os objectivos culturais ambicionados pelos governos, uma vez que, esta economia opera em diferentes áreas relacionadas com a criação e idealização de novas ideias, soluções, produtos, serviços, atividades e experiências de valor cultural. Assim, os centros culturais e criativos, uma vez que promovem o aumento da diversidade cultural das regiões em que operam, correspondem a infraestruturas vitais para atrair, reter e gerar os melhores criativos, contribuindo não só para o progresso económico, social, tecnológico e ambiental, mas sobretudo para o desenvolvimento cultural das regiões.

No que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, a economia criativa tem por princípio preservar e conservar o capital tangível e intangível de cada lugar, desde recursos naturais e culturais, até ecossistemas e ambientes, contribuindo para que o sucesso no desenvolvimento regional através do uso de recursos endógenos seja contínuo e inesgotável, assim como para as gerações vindouras terem a oportunidade de testemunharem e conhecerem a sua origem, a sua cultura e todos os elementos que compõem o mundo como o conhecemos hoje. Desta forma, através da economia criativa e de todos os seus usos, é possível garantir a continuidade da vida humana no planeta, bem como, das diferentes artes, estilos, músicas, idiomas, rituais, costumes, ofícios e muito mais, uma vez que, a economia criativa abrange principalmente indústrias ecologicamente corretas que implementam métodos de colaboração e dinâmicas de equipa no dia-a-dia profissional, acabando por influenciar a vida pessoal dos seus colaboradores instituindo-lhes uma perspectiva de vida mais saudável e uma visão de um mundo mais global e colectivo.

Para além disso, por não conceberem produtos e serviços em série, não necessitarem de maquinarias industriais, nem de infraestruturas de vanguarda para porem em prática o seu potencial, os processos e os centros criativos impulsionam a ocupação e uso de espaços degradados e criam parcerias com outras organizações com vista a reduzir impactos no ambiente e na sociedade, contribuindo para o aumento dos níveis de sustentabilidade. Com isto, podemos dizer que a economia criativa tem um forte potencial para solucionar inúmeros problemas quer a nível local, regional, nacional e até mesmo global, sendo que, de acordo com as conclusões recolhidas pela UNCTAD (2008), a economia criativa demonstra inúmeros efeitos benéficos em diversos temas, tais como:

- Erradicação da pobreza e redução da desigualdade – A economia criativa e toda a sua estrutura gera crescimento económico, bem-estar, felicidade e oportunidades de trabalho para qualquer indivíduo;
- Promoção da igualdade de género – A valorização pela idealização e concepção de produtos e de serviços criativos oferece diversos postos criativos onde, tanto as mulheres, como os homens, estão aptos para trabalhar;
- Implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável – Uma sociedade que desenvolva processos associados à economia criativa, concebendo métodos mais simples, saudáveis e eficazes, atrai mais rapidamente capital criativo, resultando posteriormente em recompensas económicas mais sustentáveis;
- Criação de parcerias globais para o desenvolvimento – A economia criativa, mais concretamente as suas indústrias e os centros criativos, incentivam a criação de parcerias, tanto a nível nacional, como internacional com vista a idealizarem novas ideias e novas soluções ainda mais eficientes, vantajosas e rentáveis para todas as partes;
- Melhoria das estratégias de inclusão social das novas gerações – Uma vez que as ocupações associadas ao mercado tradicional encontram-se lotadas, a economia criativa veio dar um novo rumo à vida dos mais jovens. Esta economia, que valoriza a importância das artes, bem como, das restantes atividades culturais e criativas, o sucesso pessoal e profissional, os níveis de autoestima no trabalho e ainda a ação positiva a respeito da melhoria da consciência social, tem revelado ser uma solução de sucesso, tanto no combate ao desemprego, como nas estratégias de combate ao êxodo rural, dando a conhecer aos mais jovens novas oportunidades e novos horizontes;
- Expansão do acesso a novas tecnologias – Sendo crucial que todas as indústrias e atividades se adaptem às novas tecnologias para obterem sucesso no futuro, o desenvolvimento da economia criativa, através dos centros criativos, é essencial para originar estes novos avanços tecnológicos.

Para R. Florida (2005), o sucesso da economia criativa resulta da combinação de três factores, identificados pelo próprio autor, como sendo cruciais para alcançar desenvolvimento económico quando aplicados num mesmo lugar (Fig.2). Ou seja, as sociedades ao

implementarem medidas que incidam sobre o Talento, a Tecnologia e a Tolerância, tenderam a atrair um maior número de membros da classe criativa, gerando diversos tipos de inovações e desenvolvimento. Para que o desenvolvimento regional se dê com sucesso, R. Florida apoia a ideia de que, tanto o talento – definido pelo potencial criativo, pelos estudos e formações, bem como, pelas habilidades e qualidades individuais – como a tecnologia – associada às inovações e às criações tecnológicas e de novas ideias através do cruzamento de novos conhecimentos – e ainda a tolerância – caracterizada pelo grau de abertura, liberdade, inclusão e diversidade de um determinado lugar – devem ter um lugar de destaque nas sociedades contemporâneas, uma vez que, a combinação dos 3T's num mesmo lugar em simultâneo, leva a que os estes se tornem reconhecidos como sociedades criativas e, com isto, garantam o sucesso da região.

Os 3 T's de Richard Florida	
Talento	Classe Criativa Recursos Humanos Níveis de Estudos e Formações
Tecnologia	Índice de Inovação Índice de Alta Tecnologia
Tolerância	Índice de Diversidade Cultural Índice de Concentração de Artistas Índice Gay

Figura 2 Fonte: Florida, R.(2005) "City and the Creative Class" NY: Routledge

Quando um lugar tem a capacidade para atrair e reter talento ou capital criativo, devido à diversidade de empresas e pessoas existentes nesse lugar, bem como, segundo o uso, a criação e as trocas de conhecimentos, métodos e processos inclusivos e inovadores, os lugares crescem e desenvolvem-se com mais eficácia e produtividade. Hoje em dia, para que uma região cresça a nível populacional, esta já não depende apenas e só da respectiva taxa de natalidade, uma vez que, as sociedades, ao aplicarem medidas que satisfaçam os desejos e as necessidades das tendências contemporâneas e das novas gerações, têm o poder de seduzir milhares de indivíduos de todo o mundo, tornando-se em lugares altamente desejados e cobiçados entre os cidadãos de todo o mundo e, assim, originando o esperado aumento de população criativa, bem como, riqueza, diversidade e desenvolvimento regional.

Neste sentido, os lugares devem desenvolver boas políticas de recepção e de inclusão e conceber novos espaços de trabalho, de lazer e de consumo baseados no uso da criatividade e da inovação, com vista a gerar ambientes propícios para que todos se sintam bem-vindos e

realizados, principalmente, aqueles com estilos de vida alternativos e capazes de transformar os seus conhecimentos e projetos criativos em inovações, impulsionando o desenvolvimento da economia criativa (LANDRY:1990).

As regiões que apostam no capital e nos centros criativos como factores impulsionadores da economia criativa e de desenvolvimento regional, são reconhecidos internacionalmente devido à sua elevada taxa de diversidade e inovação, tanto nos elementos da oferta como na procura existente, uma vez que, através dos elevados níveis de inovação, tecnologia, talento e criatividade existentes nesse mesmo lugar, bem como, o grau de diversidade de indústrias e de centros criativos apoiados pelo poder público e/ou privado, os desejos dos que mais contribuem para a evolução desta nova economia são superados, tornando os lugares bastante atraentes e solicitados entre os criativos seja para viver, seja para trabalhar.

Na Figura 3, podemos analisar a distribuição do uso de criatividade segundo as diferentes sociedades do mundo, sendo que, desde logo podemos afirmar que a distribuição ilustrada na figura em questão em muito se assemelha à classificação dos países segundo o seu nível de desenvolvimento. Em 2015, o *Top5* dos países com melhores performances alusivas à temática em questão era composto pela Austrália, correspondendo à posição líder de todo o *ranking*, seguindo-se os Estados Unidos da América, a Nova Zelândia, o Canadá e a Dinamarca, sendo que, Portugal encontrava-se na 23ª posição, logo atrás de países como Espanha, Itália e Hong Kong.

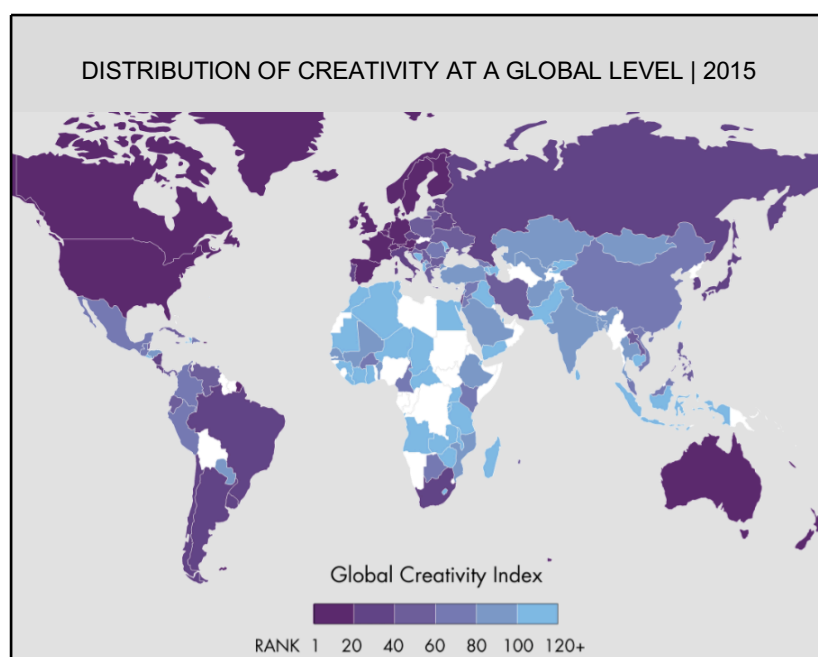


Figura 3 Fonte: The Global Creative Index 2015, Martin Prosperity Institute

Nos dias de hoje, podemos observar que factores como a liberdade social, a diversidade, o conhecimento, as novas tecnologias, a criatividade e o talento são condições fundamentais para aumentar a aglomeração de indivíduos talentosos num determinado lugar, bem como, para potenciar o seu sucesso. Assim, os lugares que abrangem espaços ricos em diversidade de recursos, bem como, em novas oportunidades de vida e que estão capacitados para incubar e nutrir aspectos criativos e inovadores e que pratiquem métodos colaborativos, tendem a atrair, reter e formar mais pessoas criativas. Logo, os centros criativos são factores cruciais para o desenvolvimento de uma região, uma vez que, são capazes de satisfazer as necessidades criativas de qualquer lugar.

As novas gerações têm ambições e objectivos de vida divergentes das gerações passadas, sendo que, para os alcançar relacionam aspectos criativos com as diferentes matérias, concebendo as novas ideias, soluções, bem como, inúmeros benefícios para as respectivas regiões onde estas estão localizadas. Assim, com o impulso dado pelas novas gerações no desenvolvimento da economia criativa, os governos devem criar medidas que se adequem às novas exigências e que promovam o trabalho cruzado entre o talento, a tecnologia e a cultura em ambientes tolerantes e diversificados, para que, através da colaboração de artistas, músicos, designers, entre outros produtores culturais e talentosos locais ou não, os recursos endógenos das regiões contribuam com efeitos positivos no aumento dos proveitos regionais, seja devido à sua aplicação direta segundo aspectos tecnológicos, seja pelo seu uso na resolução de problemas sociais, seja pela contribuição que têm na concepção de novas experiências.

O talento, ou o capital humano intelectual, corresponde aos estilos de vida móveis e alternativos que se deslocam em busca da satisfação dos seus desejos, dos seus interesses e das suas motivações. É um dos factores mais determinantes no desenvolvimento regional, sendo que, por não ser uma característica nativa de uma só região ou de uma só pessoa, as sociedades que desejam expandir a economia criativa no seu território, implementam condições convenientes para produzir, atrair e reter talento e capital intelectual. Desta forma, com a atração de novos talentos, advém o interesse por parte das grandes empresas e de novos investimentos, gerando cada vez mais emprego e crescimento económico regional.

A disponibilidade de novas oportunidades de trabalho e de consumo, seja através da reformulação dos planos de estudo e das estratégias de desenvolvimento, seja devido ao apoio às indústrias criativas e à criação de centros criativos, são factores centrais para aumentarem as cidades aumentarem a sua capacidade de atração, retenção e formação de pessoas criativas, bem como, para gerarem maiores proveitos regionais. A economia criativa veio então reforçar a valorização do uso da tecnologia, do conhecimento, da cultura e da criatividade como fontes

indispensáveis para o desenvolvimento regional, combatendo uma forte lacuna atual das sociedades ocidentais originada pela realocização de diversas indústrias importantes do passado para regiões de baixo custo – países orientais – bem como combatendo a crise e muitos outros aspectos que devem ser melhorados em diversas regiões por todo o mundo.

Assim, podemos dizer que a economia criativa corresponde aos lugares que fomentam ambientes mais tolerantes e diversificados, seja a nível das pessoas e das empresas, seja a nível da idealização e concepção de produtos e serviços, métodos e processos, estilos de vida e culturas ou ainda a nível da oferta e do consumo, afectando consideravelmente a atração e a aglomeração de pessoas talentosas (VIEIRA:2013). Com o aumento de população criativa num mesmo lugar, estas tendem a criar cada vez mais e melhores ideias e soluções, trabalhando não só a nível individual, mas também de forma colectiva ou ainda em formato de parcerias. Desta forma, toda a região tenderá a beneficiar de diversos factores não só devido à implementação das novas soluções e das novas inovações, como também através dos restantes benefícios que esta economia provoca a nível cultural, social, político, tecnológico e ambiental.

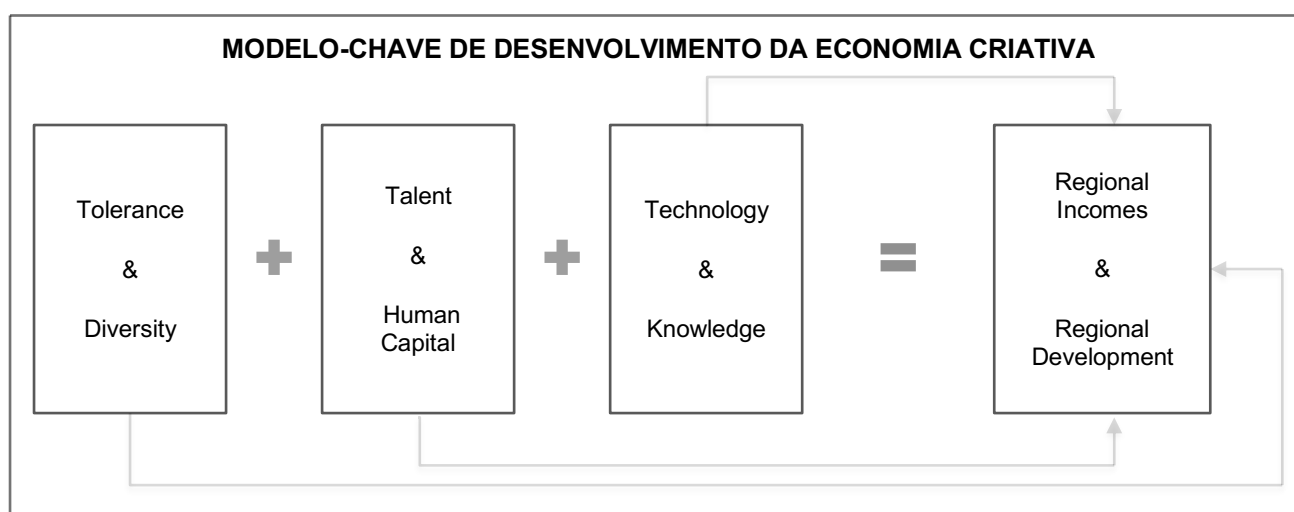


Tabela 2 Fonte: Elaboração própria

O desenvolvimento das novas sociedades através da economia criativa está relacionado com o nível geral dos padrões de vida nele existentes. No modelo apresentado (Tabela 2), a tolerância, a par com a diversidade, desempenham um papel de partida fundamental e direto quer na produção, quer na atração, quer na retenção de talento e de capital humano – *creative class*. Estes indivíduos, altamente criativos e talentosos, quando colocados em ambientes favoráveis – *creative centres* – para trocarem conhecimentos e conceberem novas e melhores tecnologias, bem como, novas ideias e soluções através do uso do seu potencial criativo, geram crescimento económico e aumento dos proveitos regionais (FLORIDA:2002). Apesar de cada factor também contribuir para o crescimento económico

por si só, os proveitos regionais serão tanto maiores quanto mais indústrias e atividades locais aplicarem todos os factores em simultâneo nas suas estratégias e processos.

A realidade é que as ocupações criativas têm vindo a crescer a passos largos nos últimos anos e as indústrias têm-se transformado com vista a adaptarem-se quer ao presente, quer ao futuro, implementado cada vez mais medidas evidentes que contribuem para a atração de capital criativo. A criatividade está a ganhar peso na economia de diversas regiões do mundo quer devido à maior eficiência associada, quer devido à maior produtividade na criação de ideias e soluções simples, únicas e adequadas aos dias de hoje, sendo que, as ocupações associadas às artes e à cultura, operadas por membros da classe criativa, são as que mais contribuem para o aumento de valor e desenvolvimento económico das regiões.

Hoje em dia, as preocupações das sociedades evoluíram, bem como, as suas culturas e os seus estilos de vida. As ocupações das novas gerações e as suas ambições diferem das linhagens antecedentes e as sociedades que desejam obter sucesso no futuro devem trabalhar em prol do aumento de capacidade para atrair, reter e formar indivíduos criativos, uma vez que, a economia de uma sociedade cresce devido à presença de diversidade de conhecimentos e talento, resultando no aumento da variedade de novas ideias e contribuindo para o crescimento dos níveis de produtividade e rentabilidade regionais. Assim, a chave para o desenvolvimento económico de uma região, advém da capacidade de atração e retenção da classe criativa, e das vantagens e benefícios subjacentes a esse efeito, seja a concepção de novas ideias e soluções, seja a sedução na vinda de novos negócios ou a criação de emprego, factores cruciais que, segundo R. Florida (2002) originam crescimento económico.

A economia criativa e o crescimento económico das cidades criativas são matérias dependentes das exigências da procura e, principalmente, das atividades culturais e criativas associadas à difusão da cultura e de conhecimentos, bem como, ao desenvolvimento de novas ideias e soluções ou que contribuam para a regeneração de espaços devolutos. Para além disso, o crescimento económico destas atividades e, conseqüentemente, das regiões em que atuam, dependem em grande parte das determinantes não-custo, uma vez que, têm um grande poder no aumento de valor económico e cultural, bem como, no aumento de diferenciação e autenticidade do produto final.

A evolução das sociedades modernas está então relacionada com a relação saudável entre a economia, a cultura e a criatividade de uma determinada região, levando a que o crescimento de emprego nas atividades culturais e criativas aumente (LANDRY:1990). Este facto está associado à maior necessidade e interesse das regiões quererem explorar de forma sustentável aspectos relacionados com os seus recursos naturais, culturais, humanos,

tecnológicos, ecológicos e ambientais, bem como, com a preservação dos seus rituais e costumes, património, história e até ocupações de carácter tradicional e autentico dessa região, servindo como alavanca para a diferenciação e aumento de vantagens competitivas. Assim, a economia criativa visa gerar reconhecimento e relevância da região a nível internacional em termos de oportunidades de emprego, aumento do valor cultural criado e segundo os níveis de criatividade e inovação aplicados.

Na generalidade, os factores e as características que contribuem para atração e retenção de talento, bem como, para o consecutivo desenvolvimento económico regional derivam do sector cultural e criativo (Fig.4), uma vez que, este sector abrange inúmeras atividades associadas às artes e ao património, às indústrias culturais e a todas as funções e profissões que utilizem a criatividade e a inovação como ferramentas de trabalho para obter sucesso económico. Com isto, a economia criativa inclui todas as indústrias e atividades criativas, ou seja, aquelas trabalham tanto direta como indiretamente na idealização, concepção e distribuição de criações sujeitas a direitos de autor, bem como, todos os indivíduos criativos mesmo que exerçam outras ocupações no seu dia-a-dia.

SECTOR CULTURAL E CRIATIVO		
ATIVIDADES ARTÍSTICAS E CULTURAIS	ATIVIDADES E SERVIÇOS CRIATIVOS	INDÚSTRIAS CULTURAIS
Artes Performativas	Arquitetura	Cinema e Vídeo
Artes Visuais e Criação Literária	Design	Edição, Impressão e Reprodução
Património Histórico e Cultural	Publicidade	Música
Espaços Criativos	Serviços de <i>Software</i>	Rádio e Televisão
Ensino de Atividade Culturais	Outras de Componentes Criativas	Comércio
		Equipamentos
		Turismo Cultural

Figura 4 Fonte: adaptado de Mateus, A. (2016) "A Economia Criativa em Portugal - Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa". ADDICT - Creative Industries Portugal, Augusto Mateus & Associado

Em relação ao sector cultural e criativo, podemos dizer que as atividades artísticas e culturais centram-se na concepção, criação e produção de bens e serviços inovadores e autênticos, bem como, nas estratégias de consumo gerando o maior retorno possível. Quanto às indústrias culturais, estas tendem a dar mais importância aos processos intermédios de produção e de distribuição, tomando medidas para chegar ao maior número de pessoas possíveis, sendo que, dependem em grande parte das redes, infraestruturas e equipamentos existentes nas diversas regiões para alcancem os níveis desejados de consumo e de

distribuição dos bens e dos serviços culturais e criativos anteriormente idealizados. Em relação às atividades e serviços criativos, estes dizem respeito às atividades desenvolvidas por profissionais criativos que potenciam a concepção, a criação e o desenvolvimento de produtos, serviços, processos e métodos criativos e inovadores, sendo que, é através do exercício destas atividades que a criatividade se expande para outras áreas existentes nas nossas sociedade, uma vez que, estas indústrias e atividades surgem através da prática de atividades artísticas e culturais, bem como, tecnológicas e científicas, gerando novos produtos de forte conteúdo cultural e tecnológico transversais a toda a sociedade.

5. AS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS COMO O NOVO MOTOR ECONÓMICO

Se a classe criativa corresponde ao aumento da capacidade inventiva, bem como, à concepção e implementação de novas soluções e ideias únicas para cada circunstância, através do uso da criatividade e da inovação e com o apoio dos espaços criativos, seja a nível da cultura ou das artes, das sociedades ou das empresas, dos conhecimentos ou da educação, das tecnologias ou das investigações científicas, etc., as indústrias criativas são o instrumento central de todo este processo, responsável por contribuir para o desenvolvimento da economia criativa, uma vez que, estas encontram-se estritamente relacionadas com as atividades dependentes do uso da criatividade e da inovação e de todas aquelas que promovem a criação de novas ideias e conceitos, contribuindo para o crescimento económico, aumento de emprego, melhorias dos níveis de bem-estar social e de desenvolvimento urbano, aumento do valor simbólico, cultural, material e económico dos recursos endógenos e, com isso, influenciando positivamente os restantes sectores económicos da envolvente.

A expressão “indústria criativa” é um termo extremamente recente que nasceu no final do século XX na Austrália embora tenha sido no Reino Unido, depois do governo ter criado um departamento dedicado exclusivamente a estas indústrias, que as suas condutas alcançaram grande admiração e reconhecimento entre os cidadãos de todo o mundo. A noção de indústria criativa teve um efeito difusor no período pós-guerra, surgindo como uma crítica à produção em massa de produtos e serviços, tendo como intuito, satisfazer as novas exigências e desejos das populações e dos novos tipos de procura e de consumo. É um termo com uma estrutura móvel que varia consoante os recursos endógenos de cada região, uma vez que, abrange todas as atividades que incorporam indivíduos criativos nas suas estruturas, sendo que, cada criativo idealiza e concebe ideias e soluções autênticas, levando a que estes implementem factores associados à cultura e aos conhecimentos de cada região nos seus métodos de trabalho, produtos e serviços.

Assim, podemos afirmar que as indústrias criativas são aquelas responsáveis por cruzar a criatividade e a inovação num mesmo lugar, contribuindo a manutenção e desenvolvimento quer das atividades que oferece, quer de negócios em áreas transversais a todos os sectores da estrutura social (Fig.5), entre elas, atividades dedicadas às artes visuais e performativas, ao artesanato, ao design e à moda, às produções audiovisuais, ao cinema, à fotografia e ao vídeo, à educação, à música, ao lazer e ao entretenimento, à televisão, rádio e internet, aos serviços de *software*, à escrita e à publicidade, à arquitetura, ao património cultural, ao turismo, aos museus, entre muitas outras que originem novas ideias e novas

soluções através de processos criativos e inovadores e que tenham como objectivo aumentar o valor dos objetos e dos recursos endógenos para fins comerciais mais vantajosos.

CLASSIFICATION SYSTEMS FOR THE CREATIVE INDUSTRIES DERIVED FROM DIFFERENT MODELS			
UK DCMS MODEL	SYMBOLIC TEXTS MODEL	CONCENTRIC CIRCLES MODEL	WIPO COPYRIGHT MODEL
Advertising Architecture Art & Antiques Market Crafts Design Fashion Film & Video Music Performing Arts Publishing Software Television & Radio Video Computer Games	Core Cultural Industries Advertising Film Internet Music Publishing Television & Radio Video & Computer Games	Core Creative Arts Literature Music Performing Arts Visual Arts	Core Copyright Industries Advertising Collecting Societies Film & Video Music Performing Arts Publishing Software Television & Radio Visual & Graphic Art
	Peripheral Cultural Industries Creative Arts	Other Core Cultural Industries Film Museums & Libraries	Interdependent Copyright Industries Blank Recording Material Consumer Electronics Musical Instruments Paper Photocopiers Photographic Equipment
	Borderline Cultural Industries Consumer Electronics Fashion Software Sport	Wider Cultural Industries Heritage Services Publishing Sound Recording Television & Radio Video & Computer Games	
		Related Industries Advertising Architecture Design Fashion	Partial Copyright Industries Architecture Clothing & Footwear Design Fashion Household Goods Toys

Figura 5 Fonte: UNCTAD (2008) "Creative Economy Report - 2008" United Nations: UNDP

Estas indústrias para além de associadas às classes criativas, são também responsáveis pelas aglomerações de talento em diversas regiões, uma vez que, a sua estimulação é um dos principais instrumentos de atração, retenção e formação de capital criativo das sociedades nos dias de hoje visto que valorizam a idealização e a concepção de bens e produtos culturais e criativos através do uso e da partilha de criatividade, inovação, conhecimentos, culturas, tecnologias e muito mais.

Segundo as conclusões recolhidas de acordo com UNCTAD (2012), as indústrias criativas são uma opção de desenvolvimento viável, sendo que, estas podem ser definidas como:

- Os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como elementos primários;

- Conjunto de atividades que promovem o conhecimento constante e que geram as suas receitas através da venda dos direitos de propriedade intelectual;
- Produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor económico e que satisfaçam a procura do mercado atual;
- Posicionam-se no cruzamento entre os sectores artísticos, de serviços e industriais;
- Correspondem a um sector dinâmico emergente no comércio mundial.

Desta forma, as indústrias criativas já são um objectivo estratégico em muitas regiões por todo o mundo, pois, contribuem para alcançar maior sucesso no desenvolvimento económico regional, transformando inclusive inúmeros territórios em lugares mais competitivos e repletos de novas oportunidades. As indústrias criativas tanto contribuem para a atração, retenção e formação de talento, como também promovem o aumento de diversidade da oferta de produtos e serviços, de estilos e culturas de vida e ainda melhorias nas exportações e nos rendimentos regionais, desempenhando tarefas com vista a satisfazer objectivos sociais, ambientais, políticos, culturais, turísticos, tecnológicos e económicos delineados nas estratégias pelas direcções regionais.

Neste sentido e de acordo com os dados da UNCTAD (2008), podemos afirmar que as indústrias criativas encontram-se no centro da economia criativa, envolvendo-se de forma tanto direta como indireta na idealização, criação, fabricação e distribuição de obras detentoras de direitos de autor. Desta forma, estas indústrias, bem como, as suas atividades são um ponto de partida e uma fonte potencial de desenvolvimento para as comunidades, regiões e países de todo o mundo, representando uma alternativa aos modos de vida tradicionais sendo, nos dias de hoje, responsável por relacionar a criatividade e a inovação com a tecnologia e com o conhecimento, obtendo novas atividades, produtos, serviços, métodos, processos e soluções altamente competitivas que, até à relativamente pouco tempo, não tinham qualquer interesse económico.

Apesar deste facto, a natureza das indústrias criativas está relacionada com os conhecimentos tradicionais de cada região que, por sua vez, são transformados e preservados em património segundo inúmeros meios, tais como, músicas, danças, poesias, histórias, estilos, símbolos, entre muitos outros, sendo que, desde sempre que estes conhecimentos, entendidos como a cultura e a identidade das regiões, têm vindo a ser transmitidos, reinterpretados e adaptados a novos formatos com o passar dos tempos através da contribuição das indústrias culturais e criativas.

Hoje, os recursos endógenos de cada região, bem como, o seu património, a sua cultura e os seus costumes são consumidos segundo diversas formas e diferentes vias com aspectos mais criativos e inovadores, sendo que, é através das indústrias e das atividades

criativas existentes num determinado território que a identidade e o conhecimento das regiões são estimulados e transformados em bens e serviços criativos com propriedades intelectuais, para que, posteriormente, sejam distribuídos e consumidos, gerando avanços no valor cultural⁵, bem como, no desenvolvimento económico da região. Estas indústrias estão associadas a sectores que incluem não só atividades relacionadas com a moda e gastronomia local, como também com ocupações relacionadas com as artes, estilos musicais, literatura, indústria cinematográfica, entre outras, quer sejam de origem nacional ou estrangeira. Desta maneira e tendo em conta o cenário internacional futuro, as indústrias criativas contribuem profundamente para a proteção e preservação das identidades e culturas das diversas regiões em que laboram (VIEIRA:2013).

Na atualidade, as indústrias criativas compreendem os sectores que têm vindo a representar os maiores níveis de dinamismo e de desenvolvimento nos últimos anos e, uma vez que, a economia criativa e o consumo de produtos e serviços criativos tem ampliado de acordo com a intensificação e expansão das exigências decorrentes das novas gerações por todo o globo, também o consumo de soluções, ideias, produtos e serviços criativos tem vindo a acompanhar o crescimento das novas necessidades. Assim, as cidades que desejam obter sucesso económico no futuro devem apostar em estratégias que promovam a criação de indústrias, negócios e atividades criativas, aquelas que exigem o uso da criatividade e de capacidades intelectuais, sendo caracterizadas por possuir potencial para gerar riqueza e emprego através da estimulação do capital intelectual (DCMS:2001).

Todos os benefícios e vantagens destas indústrias levam a que estas surjam em muitas regiões como uma opção estratégica viável de desenvolvimento regional, uma vez que, são utilizadas para fortalecer e rejuvenescer a economia, bem como, o número de postos de trabalho, nivelar a coesão social regional, requalificar os centros urbanos, melhorar a qualidade, bem-estar e segurança dos cidadãos, aumentar os níveis de investimento em infraestruturas e equipamentos que ofereçam empregos atraentes com especial impacto na satisfação dos desejos dos mais jovens, apoiar a cultura nacional, promover e proteger a diversidade cultural, entre muitos outros ganhos e avanços transversais a toda a sociedade.

Nos tempos que correm é necessário atualizar e reestruturar as estratégias de desenvolvimento das sociedades e das empresas, dando mais importância ao uso da criatividade e da inovação de forma transversal a todos os sectores para manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes, quer sejam nacionais ou estrangeiros. Deste modo, tornou-

5 – Entende-se por valor cultural, valor superior ao comercial, uma vez que, apesar de não ser mensurável em termos monetários, está associado ao lado patriota e emocional, detendo um valor único no mundo; corresponde a bens e serviços bastante valorizados tanto por quem os faz como por quem os consome.

se imprescindível para as regiões, empresas e negócios atrair, reter e formar talento humano, tendo como objectivo, aumentar as reservas de criatividade para promover um desenvolvimento através de processos mais sustentáveis. Assim, as indústrias criativas são uma ferramenta essencial que ajuda a promover os interesses do governo e, em simultâneo, a satisfazer as necessidades e desejos dos cidadãos, uma vez que, estas indústrias tanto promovem o aparecimento de novas oportunidades, assim como inúmeros benefícios e vantagens para as regiões onde laboram.

De acordo com a classificação proposta pela UNCTAD (2008), podemos dividir as indústrias criativas em quatro grupos principais que, por sua vez, são divididos em nove subgrupos, estes são:

- **Heritage** – Corresponde à origem de todas as atividades e indústrias culturais e criativas, bem como, aos produtos e serviços associados.
 - *Traditional Cultural Expressions* – Artes e ofícios, festivais e celebrações;
 - *Cultural Sites* – Museus, bibliotecas, teatros, sítios arqueológicos.
- **Arts** – Associado exclusivamente ao uso das artes e da cultura que se inspiram no património e recursos endógenos para dinamizar as suas atividades.
 - *Visual Arts* – Pintura, escultura, fotografia e antiguidades;
 - *Performing Arts* – Música ao vivo, peças de teatro, dança, ópera, teatro de marionetas, etc.
- **Media** – Responsável pelas atividades que produzem conteúdos criativos.
 - *Publishing & Printed Media* – Livros, jornais, revistas e outras publicações;
 - *Audio-visuals* – Cinema, televisão, rádio e outras transmissões.
- **Functional Creations** – Engloba as atividades orientadas para a criação de bens e serviços com propósitos funcionais.
 - *Design* – Interior, gráfico, moda, joalharia, brinquedos;
 - *New Media* – Software, vídeo jogos, entre outros;
 - *Creative Services* – Arquitetura, publicidade, culturais e recreativos, pesquisa e desenvolvimento criativos, serviços digitais, entre outros associados à criatividade.

A cadeia de valor das indústrias criativas tem a sua origem nos recursos naturais, culturais e nos conhecimentos tradicionais de cada região, sendo que, ao cruzá-los com o capital intelectual e criativo, responsáveis pelas novas criações e propriedades intelectuais desenvolvidas com vista a acrescentarem quer valor cultural, quer criativo, estes idealizam e produzem novas expressões culturais, bem como, novos bens e serviços criativos que se encontram protegidos sob direitos exclusivos, entre eles, a patenteação ou o registo da criação em questão, originando intrinsecamente valor acrescentado, reconhecimento e credibilidade cultural da região a nível internacional e ainda desenvolvimento económico devido à

distribuição, às vendas, ao consumo e às exposições realizadas associadas aos bens e serviços criados (Tabela 3).

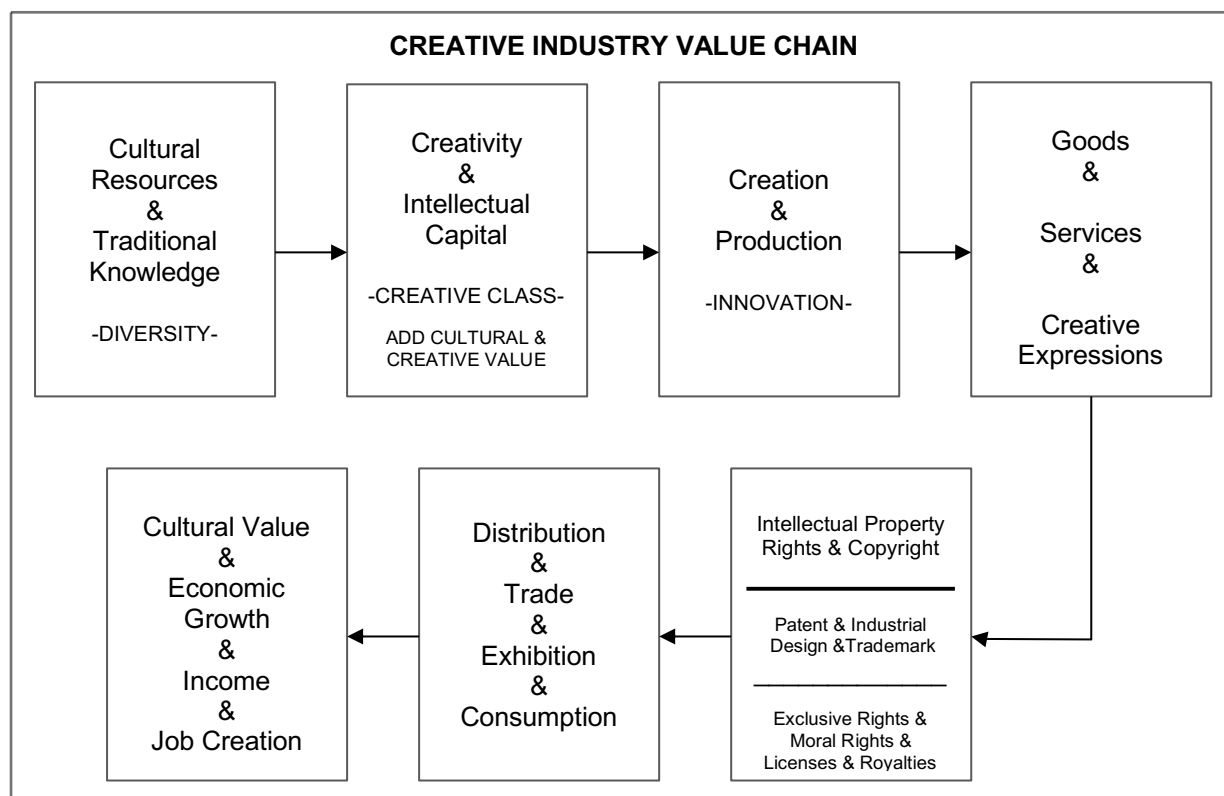


Tabela 3 Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao sistema dos direitos de autor, este visa estimular e apoiar as diferentes atividades culturais e criativas, tanto das áreas industriais, como das científicas, literárias e artísticas. O objectivo principal passa por proteger os artistas, os empreendedores e as empresas que tratam de idealizar, produzir e distribuir obras criativas, quer a nível nacional, quer internacional, sendo através da existência destes direitos legais que as obras culturais e criativas são salvaguardadas e, com isto, agreguem valor contribuindo para o desenvolvimento económico das regiões. Desta maneira, os criadores ficam resguardados com o direito à exclusividade das novas ideias e das novas soluções idealizadas pelo próprio por um período de tempo limitado, bloqueando a hipótese de outros copiarem o seu produto, uma vez que, estas leis não se aplicam apenas ao objecto em si mas sim a todo o processo criativo.

As indústrias criativas estão diretamente associadas às atividades culturais e criativas, sendo que, estas estão dependentes do uso dos direitos legais para próprio desenvolvimento. Assim, a proteção de direitos de autor torna-se essencial para que as atividades em questão, sejam elas de carácter tangível ou intangível, bem como, toda a economia apresentada anteriormente obtenha sucesso.

Para que um criador salvasse e proteja as suas criações de serem copiadas, a UNCTAD (2008) definiu diferentes tipos de proteção que podem ser concedidos consoante diferentes cenários, entre eles:

- **Patent** – A patente é um direito exclusivo que é concedido às criações e invenções úteis e inovadoras, que incentiva os criativos a desenvolverem novas ideias e novas soluções através do uso da criatividade e da inovação. Por norma, os direitos de patente têm uma duração de 20 anos.
- **Industrial Design** – Este direito corresponde ao registo de um design ou de um artigo novo, autêntico e personalizado. Tem que ver com a aparência e com o aspecto estético do objecto em questão, levando em consideração inúmeros factores, tais como, as linhas, as cores, os padrões, os materiais, as texturas, etc. O criador tem direito exclusivo sobre a sua criação por um período que pode compreender desde 15 a 25 anos.
- **Trademark** – As marcas registadas devem ser distintas umas das outras, sendo que, tanto tratam de salvar uma palavra ou um símbolo com um certo significado, como também uma combinação de letras, números, desenhos, sons, fragrâncias, cores, etc., desde que, estes sejam característicos de um determinado produto ou serviço. Com este direito, o criativo fica com exclusividade de uso da sua marca, podendo autorizar outros indivíduos a explorar a sua ideia por meio de um pagamento acordado entre ambas as partes.

Com isto, as indústrias criativas são uma componente vital nas nossas sociedades e contribuem, cada vez mais, para o desenvolvimento da economia regional e nacional, uma vez que, estimulam o aumento de diversidade, coesão social, riqueza, emprego e transações comerciais (FLORIDA:2005). As indústrias e as atividades criativas produzem melhores resultados quando trabalham em rede e sobre métodos colaborativos, sendo que, uma vez que têm como foco de trabalho antever as necessidades e os desejos dos cidadãos transformando os obstáculos e problemas em oportunidades úteis, rentáveis e que possam ser consumidas, regem-se segundo as tendências e estilos de vida emergentes para melhor alcançarem sucesso e vantagens competitivas.

Todos os lugares e empresas precisam destas indústrias e atividades para criarem novas ideias e conceitos, tendo como objectivo, diferenciarem-se da restante concorrência e, com isso, aumentarem os seus lucros e proveitos através das vantagens competitivas geradas pelas indústrias e pelas suas atividades, sendo que, numa altura em que a cultura é tida como uma fonte de potencial para o desenvolvimento económico, estas indústrias, em particular as artísticas e as culturais, devem tentar desenvolver novos produtos, novos serviços e novas oportunidades aliadas à cultura de cada região.

O mercado de empresas que criam riqueza e geram emprego através da idealização e venda de bens e serviços culturais e segundo a exploração de propriedades intelectuais, encontra-se em grande ascensão. O aumento da procura de produtos culturais por parte dos cidadãos com novos hábitos, práticas, exigências, conhecimentos e costumes diversificados está cada vez mais amplo. Assim, as indústrias e as suas atividades criativas devem tratar de criar ambientes favoráveis ao uso da criatividade e da inovação, tendo como objectivo, interligar os factores culturais de uma determinada região às capacidades e potencial criativo exercido pelos membros da classe criativa, originando inúmeras vantagens competitivas e estratégicas para quase todas as atividades económicas quer de bens, quer de serviços. Estas atividades são então responsáveis por deter elevadas capacidades diferenciadoras e criativas, criando novas oportunidades altamente eficientes e construtivas.

Nas economias europeias, cada vez menos influentes a nível global devido ao envelhecimento da população, bem como, devido ao abandono e à migração de atividades de produção e/ou de consumo antes alojadas nessas regiões, tornou-se fundamental que os respectivos governos implementem medidas que valorizem a utilização de factores criativos e inovadores em todos os processos de idealização, criação, distribuição e venda dos seus recursos, levando a que a atividade económica volte a crescer e a gerar empregos para os seus cidadãos. Assim, todas as indústrias devem passar a utilizar factores culturais e criativos caso queiram aumentar a sua longevidade e o seu sucesso, caso contrário não conseguirão manter-se no mercado, uma vez que, o futuro das economias europeias, incluindo a economia portuguesa, depende em grande parte da respectiva capacidade em colocar a cultura, a criatividade e o conhecimento no centro das atividades económicas (MATEUS:2016).

EVOLUÇÃO DO EMPREGO GERADO PELAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS NA EUROPA 2011-2013		
Ano	Indústrias Criativas UE28	
	Total	% do Total da Economia
2011	11.005.000	5,10%
2012	11.252.000	5,23%
2013	11.398.000	5,31%

Figura 6 Fonte: Mateus, A. (2016) "A Economia Criativa em Portugal - Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa". Augusto Mateus&Associados, Portugal

Segundo a organização britânica NESTA e de acordo com os resultados publicados no relatório *Creative Economy Employment in the EU and UK – a Comparative Analysis* (2015) as indústrias criativas empregavam mais de 11 milhões de cidadãos, representando cerca de 5,3% do total do emprego europeu em 2013 (Fig.6). Para além desta informação, através dos dados do mesmo estudo podemos também concluir que as indústrias criativas têm vindo a crescer ao longo dos últimos anos, tendo em atenção não só os profissionais criativos

empregados nas principais indústrias criativas, assim como aqueles que se encontram fora destas indústrias mas que, por alguma razão, contribuem para o crescimento expressivo da economia criativa. Apesar destes dados corresponderem a anos bastante anteriores ao ano em que nos encontramos e, deste modo, já não corresponderem à realidade vivida nos dias de hoje, este estudo prevê que as indústrias e atividades criativas têm vindo a contribuir cada vez mais para o desenvolvimento de cada vez mais regiões da europa.

6. OS ATORES/ CONSUMIDORES DO SISTEMA CRIATIVO

Após as análises produzidas anteriormente devemos considerar que o público-alvo destas indústrias e desta nova economia destina-se a atingir, principalmente, os indivíduos mais talentosos de todo o mundo e, em especial, as novas gerações que desejam desenvolver projetos de carácter criativo e inovador em espaços que satisfaçam as suas necessidades e desejos de forma mais eficaz. Com o intuito de atrair e reter cada vez mais capital criativo, os principais atores do sistema criativo, para que gerem melhorias na diversidade da oferta através da concepção de novos produtos e serviços, a procura também tenderá a tornar-se mais exigente, uma vez que, como o objectivo passa por aumentar as taxas de criativos entre os residentes das regiões em questão, estes passarão a consumir parte dos produtos idealizados por outros criativos locais ou estrangeiros. Por outro lado, tanto a comunidade local como os visitantes, seduzidos pelos processos criativos e inovadores derivados da retenção e formação de indivíduos criativos, mesmo que não laborem em ocupações criativas são considerados um dos principais consumidores do sistema criativo, sendo que, uma vez que estes valorizam cada vez mais a experiência e o desenvolvimento de novas aprendizagens, inúmeras atividades de carácter criativo levam a que os próprios consumidores passem a exercer funções ativas no desenrolar destas atividades.

Assim, para que o crescimento regional se dê com maior sucesso é essencial que a atração e a retenção de criativos se dê de forma transversal a todos os sectores e em diferentes áreas das sociedades, tais como, arquitetura, desenho, moda, artes decorativas, plásticas e visuais, teatro, dança, gastronomia, literatura, música, ciências e tecnologias, entre muitas outras, alcançando inúmeras oportunidades com o objectivo de satisfazer os diversos estilos e culturas de vida dos principais atores e consumidores do sistema criativo (FLORIDA:2005). Com isto, as atividades criativas e todos os produtos e serviços que estas geram, para além de transformarem os consumidores em atores e vice-versa, funcionam como uma ferramenta fundamental para antecipar o futuro, uma vez que, ao conceberem bens e serviços de carácter altamente criativo e inovador, solucionam problemas emergentes sendo, em muitos casos, as próprias indústrias e atividades criativas de um determinado lugar a superintendem as tendências ao nível global.

Todo o sector cultural e criativo e, em especial, os centros criativos, destinam-se então a contribuir não só para usufruto dos indivíduos mais criativos das áreas anteriormente identificadas, como também para conceder a oportunidade para que, tanto a comunidade local, bem como, todos os visitantes interessados, possam pôr em prática o seu potencial criativo de forma mais regular e sustentada ou simplesmente para que beneficiem das

variadas vantagens e benefícios agregados a estes espaços para aumentarem os seus conhecimentos ou iniciarem negócios disruptivos.

Assim, podemos apresentar o típico ator/consumidor como um indivíduo curioso, aberto a novas experiências e a novas aprendizagens, de pensamento flexível e capaz de reavaliar e repensar “fora da caixa”. Estes indivíduos caracterizam-se pelas suas capacidades interdisciplinares e pelo facto de não tomarem nada como garantido, contestando inúmeros aspectos que o tempo tornou banal. São pessoas altamente criativas, autênticas, disruptivas e que têm coragem para arriscar gerando inúmeras vantagens e novas oportunidades para as comunidades onde se inserem. Para além destas características, estes indivíduos são mais desconfiados e têm hábitos mais prudentes em relação às suas decisões, dão preferência aos produtos e serviços personalizados, bem como, todos aqueles que não impliquem a produção em série, uma vez que, estes indivíduos dão especial importância ao desenvolvimento sustentável através de processos ecológicos e estratégias mais conscientes e responsáveis. Estes indivíduos analisam a relação custo/benefício com mais detalhe e têm interesse em conhecer a origem dos produtos que consomem e as consequências que os mesmos implicam na saúde, no bem-estar e na qualidade de vida tanto do próprio, como a nível regional e internacional.

Em relação às suas rotinas e hábitos, interessa saber que o sistema criativo tende a impactar aqueles que implementam rotinas mais saudáveis e associadas ao *slowliving* no seu dia-a-dia, uma vez que, devido à sua maior preocupação em relação aos níveis ambientais, económicos, culturais e sociais e ainda por não se identificarem com os interesses, valores, princípios e métodos das empresas de produção em massa, estes apresentam índices de criatividade e de inovação mais elevados, bem como, maiores capacidades de resiliência, originando sucesso e desenvolvimento através da imaginação e concepção de novas ideias e soluções adequadas aos problemas emergentes e futuros.

Estes indivíduos têm motivações no modo de viver a vida, tanto a nível pessoal, como profissional, divergentes dos modos tradicionais. Eles contestam a quantidade e a velocidade excessiva e apreciam, cada vez mais, a qualidade e a autenticidade das coisas. Estas pessoas são atraídas para espaços e territórios tolerantes e ricos em diversidade, onde tenham a oportunidade para colocarem em prática o seu potencial criativo e onde possam viver experiências intensas e características da região, sendo que, procuram empregos em que a partilha de conhecimento e a relação com outros seja estimulada diariamente e que se enquadrem num meio criativo.

A presença destes indivíduos num determinado espaço está intrinsecamente relacionada com a transição de mentalidades e pensamentos em prol da evolução e do desenvolvimento cultural, económico, tecnológico, político, ambiental e turístico da região em questão, sendo que, uma vez que se incluem como membros da classe criativa, estes indivíduos valorizam a flexibilidade de horário e a facilidade de conciliarem a sua vida pessoal com a profissional, desejam trabalhar em empresas que implementam hierarquias horizontais, onde o código de vestuário seja informal, o ambiente de trabalho seja saudável e propício a criar parcerias, bem como, trocas de conhecimentos, habilidades, experiências, pontos de vista, estilos e culturas de vida, funcionando segundo métodos inclusivos e colaborativos que valorizam o uso da criatividade, do talento e da inovação com vista a transformarem os problemas e os obstáculos em novas soluções e novas ideias mais eficientes, prestáveis, únicas e extremamente rentáveis e competitivas.

De entre os indivíduos criativos, as novas gerações têm vindo a revelar fortes interesses na preservação e conservação do capital tangível e intangível das regiões, bem como, os recursos naturais e culturais, os ecossistemas e, em especial, as particularidades de cada região, sendo que, sempre que possível optam por soluções inesgotáveis e de valor regional. Desta forma, estes indivíduos têm como objectivo garantir a continuidade da vida humana no planeta, bem como, a manutenção das diferentes artes, estilos, músicas, idiomas, rituais, costumes, ofícios e muitos outros, levando a que os jovens criativos estejam cada vez mais informados e sejam menos possessivos, contribuindo para a adopção de estilos de vida móveis e alternativos que se regem segundo a satisfação dos seus próprios sonhos.

Os novos hábitos, práticas, exigências, conhecimentos e costumes mais diversificados mostram que estes indivíduos têm perspectivas de vida completamente opostas às das gerações anteriores e que têm vindo a contribuir para uma visão de um mundo sem barreiras e mais unido. Para além disso, as suas ambições e os seus empregos deixaram de servir apenas como fonte de rendimento, passando a integrar qualidades como a autorrealização ou o bem-estar pessoal.

Todos estes factores têm contribuído para a emergência de um turista mais criativo sendo também ele parte do público-alvo das atividades criativas, uma vez que, estes procuram novas alternativas ao roteiros turísticos habituais em busca de experiências mais ativas onde possam aumentar as suas capacidades e conhecimentos através do costumes e rituais do destino que elegeram, sendo que, para além do interesse cultural pela região, estes indivíduos querem ser um elemento ativo na experiência turística, querendo ser envolvidos e participar em atividades ativas e de autodesenvolvimento ou onde possam exercer as atividades criativas que praticam no seu país de origem ou outras que valorizem os sabores, os sons, os costumes,

os rituais e os cheiros do destino elegido. Assim, podemos afirmar que os atores e consumidores das indústrias e atividades criativas anseiam por estar rodeados de espetáculos de música, danças e performances artísticas em geral, tendo como ambição serem acolhidos pela comunidade local e, assim, viverem momentos autênticos e altamente interativos onde seja quase impossível distinguir os atores dos consumidores e vice-versa.

As mentes mais criativas não se definem consoante a raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política, naturalidade, fortuna, idade ou qualquer outro estatuto que exclua qualquer ser humano, pois, tal como já foi referido, a criatividade e o talento está presente em todos os cidadãos do mundo e, desta forma, qualquer pessoa pode fazer parte do sistema criativo, desde que, para isso ponha em prática o seu potencial criativo.

7. O TURISMO COMO INSTRUMENTO DE PROPAGAÇÃO CRIATIVA

Ao longo dos últimos anos, o turismo, ao contrário de inúmeros sectores, tem mostrado ser uma disciplina bastante flexível e cada vez mais valorizada entre as sociedades devido à sua enorme capacidade de resiliência. O turismo, quando em colaboração com as indústrias e atividades criativas, tem potencial para superar inúmeras adversidades, desde contextos de crise, até factores que promovam a inclusão social e a regeneração urbana, bem como, que contribuam para desenvolver a economia regional, alcançando uma vasta panóplia de benefícios e vantagens para as regiões.

Tal como as sociedades, também o turismo teve de assumir novas estratégias para satisfazer as motivações e desejos do novo turista, aliando-se a factores de carácter criativo e inovador com vista a conceber novas atrações e atividades disruptivas. Assim, o turismo tem vindo a servir-se cada vez mais das indústrias culturais e criativas, mais precisamente das suas tecnologias e inovações resultantes, para potenciar e estimular o seu próprio crescimento, uma vez que, através da idealização e a concepção de novas ideias e soluções, desde novos conceitos de alojamento e restauração num determinado lugar, até às plataformas digitais que os turistas utilizam para analisarem as melhores opções oferecidas, passando também pelas estratégias de dinamização de workshops de artesanato local, entre outras, estas têm vindo a contribuir para o aumento de diversidade criativa da oferta regional, levando a que os destinos aumentem as suas vantagens competitivas perante os seus concorrentes mais diretos.

Com isto, o turismo quando associado à criatividade e à inovação é uma das chaves principais para garantir o sucesso no futuro, uma vez que, é uma área que envolve as comunidades locais, promove a entrada de visitantes e futuros residentes, intensifica o processo de internacionalização, impulsiona a criação de novos negócios e de novas parcerias, contribui para o aumento de emprego, gera interesse e investimentos internacionais, diversifica as oportunidades de consumo, entre outras (RICHARDS:2009). Assim, um novo tipo de turismo emergiu, o turismo criativo, que se baseia no uso criativo e inovador da cultura e dos recursos endémicos de um lugar para conceber produtos e serviços personalizados, experiências autênticas, atividades de desenvolvimento pessoal, bem como, inúmeros outros usos que têm como objectivo satisfazer as tendências de consumo emergentes por intermédio das indústrias e das atividades criativas.

Hoje, o turismo cultural tem vindo a ser substituído pelo turismo criativo, uma vez que, devido à falta de medidas e estratégias baseadas no talento e na imaginação para se criarem para além de monoprodutos no turismo cultural, este tem vindo a sofrer efeitos de saturação. Os novos viajantes têm procurado novas alternativas em busca de experiências

mais especializadas e mais autênticas, onde possam pôr em prática as atividades criativas que já praticam no seu país de origem ou com o objectivo de aumentarem as suas capacidades e conhecimentos desenvolvendo atividades diversas de carácter sustentável e de natureza local (RICHARDS:2007). Desta forma, os destinos devem trabalhar a implementação de medidas baseadas no uso da criatividade e da inovação como motores de desenvolvimento económico, social, cultural, político e ambiental, contribuindo para o aumento das indústrias e atividades culturais e criativas, com vista a aumentar a capacidade de atração, retenção e formação de capital criativo e inovador no próprio destino.

Neste sentido, a cultura e o turismo, quando implementados métodos criativos e inovadores nos seus processos, são instrumentos decisivos na regeneração e na revitalização de espaços, bem como, na acentuação do desenvolvimento económico e social. Hoje em dia já não basta deter recursos excepcionais para desenvolver quer o turismo, quer a economia de uma determinada região, é preciso reorientar a oferta para os novos públicos e para as novas motivações através das indústrias e das atividades criativas, (re)produzindo e (re)criando novos produtos, serviços, espaços, ambientes e experiências de lazer – produção de artesanato local, *workshops* de gastronomia tradicional, ateliers de artes, etc. – baseados nos recursos endógenos de cada lugar através de processos mais sustentáveis, alcançando valores comerciais mais vantajosos e distinguindo a região positivamente em relação aos restantes destinos.

O turismo criativo, apesar do seu número de adeptos ter vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, é contra os princípios do turismo de massa, correspondendo a uma alternativa ao turismo de “sol e praia” e respondendo a uma procura turística cada vez mais exigente, segmentada e em mudança (MOTA: 2012). O turismo criativo é aquele que se preocupa em oferecer aos seus simpatizantes oportunidades para estes desenvolverem o seu potencial criativo através da participação em atividades culturais e criativas características do destino de férias elegido e, uma vez que o novo consumidor procura experiências menos passivas e fora dos roteiros e dos percursos turísticos habituais, o turismo cultural por si só tornou-se insuficiente para se reverter autossustentável.

As viagens dos novos turistas têm objectivos para além do mero interesse cultural, estes indivíduos querem ser um elemento ativo na experiência turística, querem ser envolvidos e participar em atividades ativas e de desenvolvimento pessoal, em que possam idealizar e criar qualquer desejo, querem sentir os sabores, os sons, os costumes, os rituais e os cheiros, querem estar rodeados de espetáculos de música, dança e performances artísticas em geral, querem ser acolhidos pela comunidade local, uma vez que, as suas práticas são

parte da própria experiência turística, obtendo vivências autênticas e interativas, bem como, novos conhecimentos e aprendizagens singulares do destino.

O turismo criativo, como já foi referido, é o desenvolvimento do turismo cultural, é aquele que se preocupa em utilizar aspectos criativos e inovadores tanto nas etapas de produção, como nos processos de consumo, bem como, em promover a interação entre os visitantes e as comunidades locais de forma saudável e sustentável, utilizando a cultura, os costumes e as tradições de forma mais dinâmica, ativa e sobre métodos mais participativos com vista a promover novas aprendizagens e novas aptidões. O turismo criativo contribui ainda para a geração de emprego, para o aumento do reconhecimento internacional, para o aumento de benefícios e vantagens para as comunidades locais e, consequente, para a redução dos níveis de pobreza e insatisfação regional.

Todos estes factores levam a que inúmeras sociedades já tenham posto em prática processos criativos e inovadores nas suas estratégias culturais, turísticas, sociais, económicas, políticas e ambientais, tendo como objectivo, captar e formar capital criativo, para que, estes aumentem os níveis de autenticidade, criatividade e inovação através das indústrias e das atividades culturais e criativas do destino, contribuindo para o sucesso e desenvolvimento das diferentes estratégias delineadas.

As estratégias tradicionais necessitam então de sofrer certas transformações com vista a potenciar as capacidades de atração e retenção de indivíduos criativos num determinado local, bem como, as suas ideias, negócios ou empresas. Desta forma, o turismo tornou-se numa forte ferramenta para alavancar e potenciar o sucesso das novas estratégias criativas, uma vez que, quando interligado com a cultura e com as atrações culturais e criativas características de um determinado destino, o turismo torna-se essencial no processo de internacionalização e de publicidade da identidade cultural do próprio destino, levando a que as suas veridades e os seus pontos mais benéficos sejam disseminados entre os cidadãos de todo o mundo, tornando os lugares em questão cobiçados a nível global com o objectivo de seduzir os indivíduos mais talentosos a fixarem nos destinos em questão.

Os destinos ou os lugares criativos, aqueles onde o turismo criativo tem maior expressão, tal como já foram descritos anteriormente neste trabalho, possuem características singulares, entre elas, contam com um elevado número de membros da classe criativa, são responsáveis por promover a produção e o consumo criativo, implementam métodos e processos criativos e inovadores, apostam em áreas de desenvolvimento pessoal e colectivo, promovem áreas associadas às artes e ao design de forma bastante evidente, apoiam e a dinamizam a construção de *clusters* e centros criativos como ferramentas centrais para

cumprir com objectivos quer turísticos, quer económicos, quer culturais, quer sociais do destino, etc. Tais características estimulam o desenvolvimento de espaços criativos, uma vez que, estes contribuem para a atração e sedução de novos turistas, quer pela diversidade na oferta de atividades e oportunidades de carácter criativo, autêntico e personalizado, quer pelos espaços e ambientes que criam, quer pelos espetáculos criativos e eventos que organizam, quer pelos princípios e valores que implementam, etc.

Estes espaços, que por norma se localizam em lugares com fortes fluxos turísticos, tirando partido desse factor para potenciar a captação de mais talentos, para além de desempenharem um papel positivo como agentes diferenciadores e influenciadores na tomada de decisão dos novos consumidores/turistas, são também caracterizados por se tratarem não só de lugares que integram as condições pré-necessárias para que qualquer indivíduo desenvolva o seu potencial criativo, como também por incluírem pessoas de todas as culturas, revelando serem lugares cosmopolitas, multifuncionais, versáteis e direccionados para o trabalho em cooperação e em cocriação na busca de novas ideias e soluções.

Apesar da criatividade aplicada no turismo ainda se tratar de um tema recente, este tem vindo a ser altamente valorizado entre as novas gerações. É uma relação que origina uma alternativa aos produtos e serviços turísticos tradicionais através da dinamização de atividades de lazer e de animação turística, satisfazendo as tendências do mercado emergentes, bem como, os novos hábitos e tipos de consumo. Com isto, este tipo de turismo adiciona valor aos destinos através da exploração da própria cultura e dos próprios recursos locais, uma vez que, o uso de criatividade e de inovação contribui para a diferenciação dos seus recursos em relação aos restantes destinos, levando a que a região em causa aumente os seus ganhos, bem como, as suas mais valias (RICHARDS:2007).

Para que o turismo contribua para o desenvolvimento regional é necessário que os destinos apostem na promoção de práticas criativas e inovadoras de forma sistemática, valorizem a atração de talento, dinamizem atividades criativas, promovam a entrada de novas tecnologias e conhecimentos, aliem as universidades e os métodos de educação aos centros criativos, ampliem as barreiras associadas à tolerância e à diversidade, apoiem a multiculturalidade, pratiquem métodos inclusivos e de espírito mais livre, atraiam capital criativo, etc. Desta forma, hoje em dia encontramos-nos perante um novo paradigma turístico e social, onde o uso de recursos culturais e criativos ganharam grande expressão na mentalidade dos novos consumidores.

Neste sentido, o desenvolvimento turístico através do uso da criatividade e da inovação é uma realidade, sendo que, existem diversos estudos que revelam o sucesso do

desenvolvimento económico de inúmeros destinos quando empregam características criativas e inovadoras nos seus bens e serviços culturais, transformando-os em produtos e experiências autênticas com vista a contribuírem para a evolução do conceito turismo cultural para turismo “cultural” criativo. Assim, podemos afirmar que os benefícios derivados do turismo criativo e das suas atividades, entre eles, o desenvolvimento regional sustentável e o aumento de postos de trabalho, têm origem nos elementos endógenos do destino já antes trabalhados pelo turismo cultural, sendo que, desta vez estes recursos são trabalhados segundo processos altamente criativos e inovadores por indivíduos mais talentosos, obtendo maior valor quer cultural, quer criativo e económico (Tabela 4).

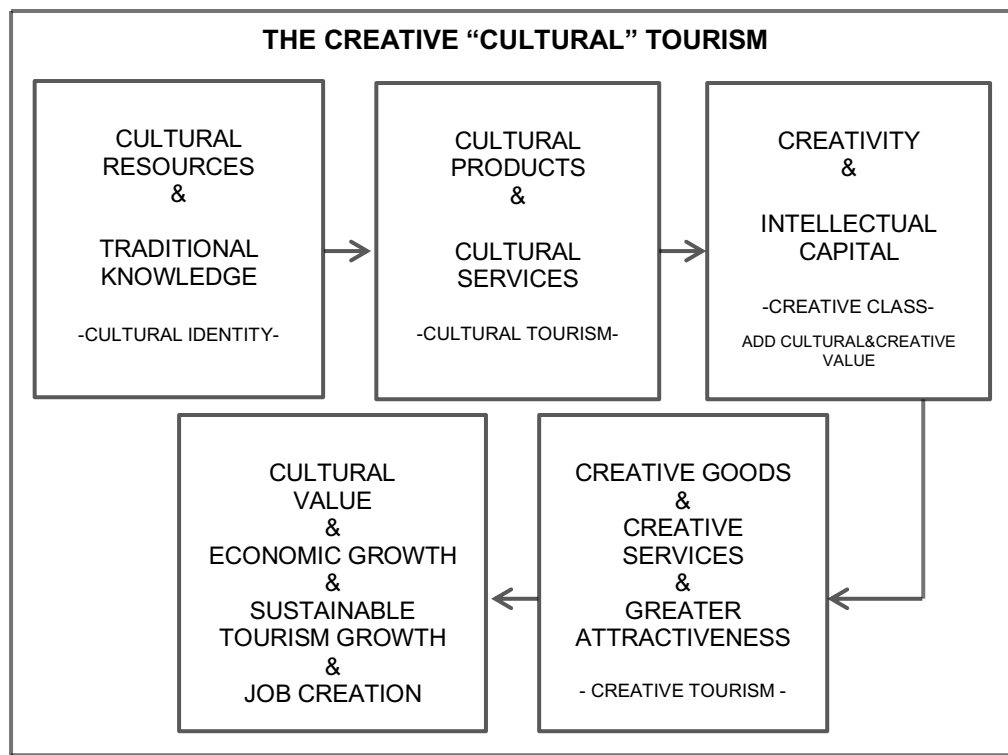


Tabela 4 Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TERRITORIAL

1. AS INDÚSTRIAS E AS ATIVIDADES CULTURAIS E CRIATIVAS NA EUROPA

Os centros criativos são espaços que têm vindo a ser concebidos em diferentes regiões do planeta consoante as necessidades da procura e o volume de recursos endógenos de cada lugar. Os seus factores diferenciadores e as suas estratégias devem ir ao encontro dos desejos e dos interesses dos diferentes locais, sendo essencial que a sua oferta seja adequada ao meio onde estão inseridos e que apoiem as estratégias locais.

Por norma, os centros criativos são reconhecidos devido à sua diversidade de espaços de trabalho, pelos seus serviços e facilidades extremamente contemporâneas e úteis, pela sua arquitetura e design interior e exterior bastante atraentes e pelos próprios artistas que afectam o crescimento e progresso destes espaços, sendo que, segundo as conclusões retiradas pelos especialistas no estudo *Europe's Creative Hubs* (2015), os centros criativos são instrumentos centrais no apoio a *freelancers* e a trabalhadores independentes, na atração e na retenção de artistas, na promoção de espaços vibrantes, criativos, colaborativos e inclusivos, na melhoria de benefícios para a comunidade local e para a obtenção de sucesso económico.

Segundo a imagem apresentada (Fig.7), a Europa corresponde ao segundo maior mercado alusivo ao sector cultural e criativo, correspondendo a cerca de 32% do total das receitas globais geradas pelos cerca de 7,7 milhões de empregos espalhados por toda a Europa (26% dos empregos existentes em todo o planeta alusivos ao sector cultural e criativo). Estes valores advêm de inúmeros factores, sendo que, a Europa é o continente que possui maiores

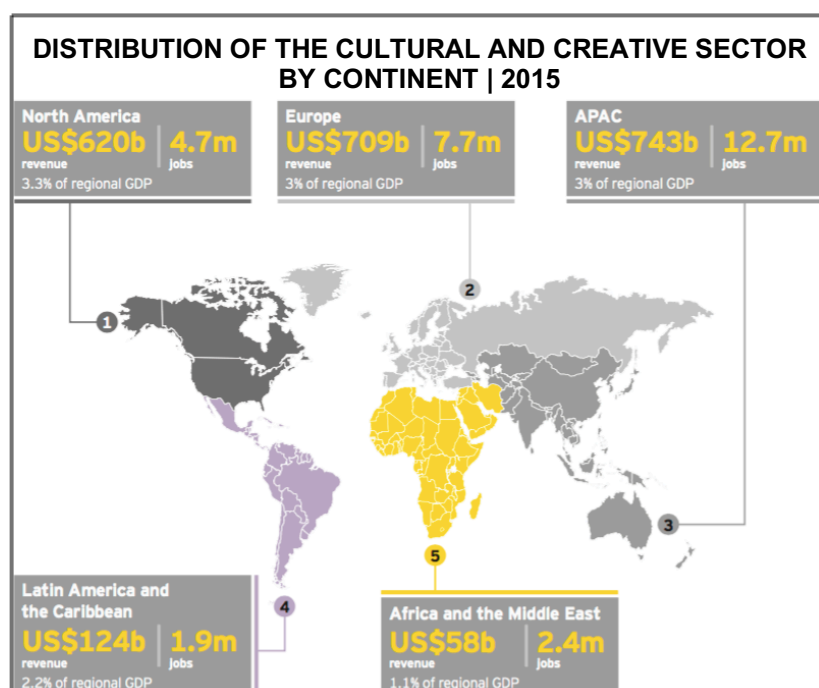


Figura 7 Fonte: Cultural Times "The first global map of cultural and creative industries - EY: 2015

níveis de património e indústrias artísticas, contendo países líderes, como o Reino Unido, França, Alemanha e Holanda em diversos sectores associados à cultura e à criatividade. Para além disso, a europa contém diversas indústrias e atividades ideais para se desenvolver a nível criativo, uma vez que, 7 dos 10 museus mais visitados do mundo e 30 das 69 cidades criativas reconhecidas pela UNESCO encontram-se na europa.

Deste modo, a posição da europa em relação ao restantes continentes releva que parte dos países europeus já começou a tomar medidas de apoio e a pôr em prática estratégias catalisadoras da economia criativa, bem como, das suas indústrias e atividades. Em 2013, a União Europeia disponibilizou cerca de 60 bilhões de euros para serviços culturais, um valor que tem vindo a reduzir devido aos efeitos da crise económica apesar do sector em questão ser responsável por apenas 1% dos gastos públicos europeus.

Quanto às receitas geradas na europa pelas indústrias culturais e criativas (Fig.8) foram as atividades associadas aos domínios da Publicidade, da Televisão, das Artes Visuais e dos Jornais e Revistas que mais contribuíram para a geração de receitas e desenvolvimento, contudo, as indústrias relacionadas com a Música e com as Artes Performativas foram as que mais geraram postos de emprego no ano de 2013 (Fig.9).

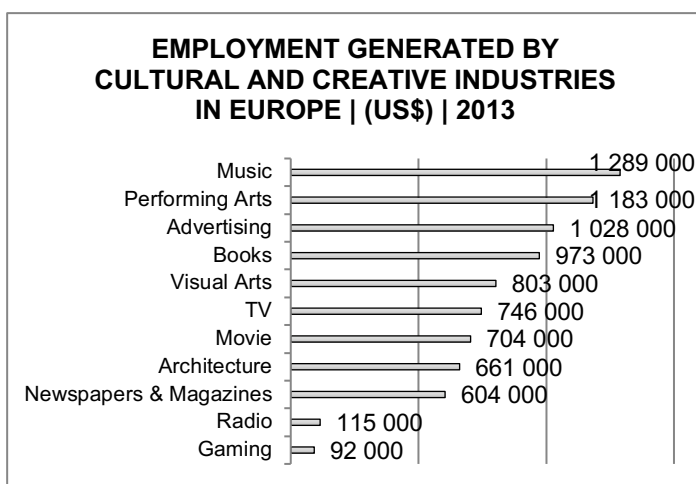
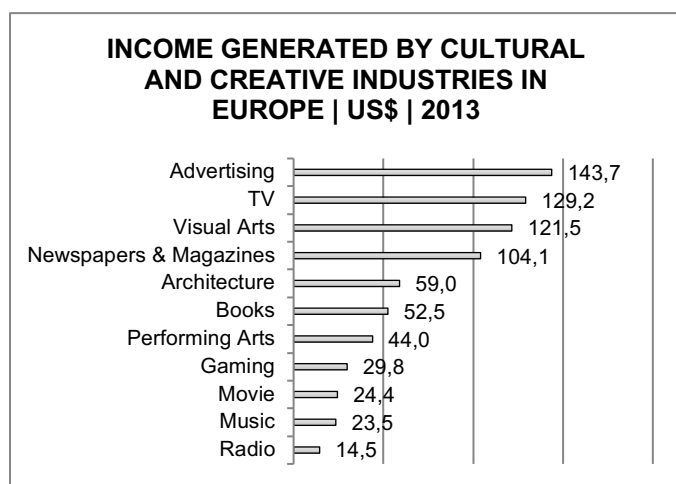


Figura 8 Fonte: EY analysis of cultural and creative markets, 2015

Figura 9 Fonte: EY analysis of cultural and creative markets, 2015

A europa é uma das regiões do mundo que mais possui histórias e culturas extremamente antigas, únicas e diversificadas, factores responsáveis pelo poder que a europa detém na diferenciação e na atração de turistas de todo o mundo, seduzindo mais de metade dos turistas e viajantes do mundo a visitarem os seus fascinantes territórios. Para além da sua história e cultura, os territórios europeus abrangem populações com níveis de educação mais elevados, bem como, melhores capacidades tecnológicas e económicas quando comparados com a média mundial, levando a que os mais talentosos se interessem por criar os seus

negócios criativos nestas áreas, sejam eles dos campos artísticos ou científicos, tornando estes lugares em *clusters* criativos de sucesso.

Em grande escala, podemos imaginar a europa como um centro criativo e de inovação enorme, onde diversos países já implementam e desenvolvem modelos de negócio baseados na economia criativa com vista a idealizar novas ideias, soluções, produtos e serviços com objectivos globais, contribuindo para o sucesso dos mais de 500 000 escritores e de 1 000 000 de compositores musicais na europa, entre muitos outros artistas de áreas diversas. Assim, para que o papel de liderança da europa se mantenha positivo no futuro, é essencial que as indústrias e as atividades criativas das diferentes regiões da europa se unam e cooperem, criando novas parcerias e novos contactos com vista a desenvolver as novas ideias e soluções de forma mais eficaz e produtiva, bem como, desenvolver indústrias que aumentem os níveis de credibilidade e de reputação, persuadindo a entrada de mais talentos e novas empresas.

Quanto ao ensino, na europa podem ser identificadas mais de 5 500 universidades, sendo que, parte delas são dadas como as melhores e mais prestigiadas do mundo, incluindo um grande número de escolas de carácter artístico e cultural. Estes factos contribuem para que a reputação internacional da europa se mantenha líder entre os restantes continentes, sendo que, é considerada a região do mundo que acolhe e forma mais talento. Desta forma, a europa é um dos continentes que mais utiliza a proteção dos direitos de autor nas suas indústrias e atividades criativas como o intuito de garantir a autenticidade e unicidade do valor criado, correspondendo, em muitos casos, à única forma de rendimento dos seus criadores.

Na atualidade, ainda são muitos os criativos que têm vindo a ser ameaçados e a perder os seus proveitos devido às imitações e à inexistência de um mercado justo, sendo que, com todas as transformações que têm vindo a marcar estes últimos anos, é necessário que a legislação associada aos direitos intelectuais seja revista e redefinida, devendo beneficiar mais os criadores e os talentosos, uma vez que, é um sector económico que tem vindo a contribuir cada vez mais para o crescimento das regiões e, consequentemente, para o crescimento europeu e global. Assim, os governos dos diversos países europeus devem então unir esforços com o objectivo de promover o crescimento de mais indústrias e atividades culturais e criativas, quer de pequena, média ou grandes dimensões, tomando medidas que protejam os direitos de autor, que melhorem a qualidade de vida dos mesmos e que estimulem o desenvolvimento das atividades em questão a nível profissional, uma vez que, tal como já foram caracterizadas, as indústrias e atividades culturais e criativas são cruciais para alavancar o desenvolvimento transversal de toda a sociedade inspirando um sentido de evolução global.

2. A ECONOMIA CRIATIVA EM PORTUGAL

A economia criativa tem uma dimensão transversal nas mais diversas áreas de atividade sendo uma resposta essencial para o desenvolvimento socioeconómico atual e futuro, uma vez que, devido à recessão económica e financeira experienciada no ano de 2008 a nível global e sem precedentes, os seus efeitos devastadores ao longo dos anos seguintes, tais como, a queda da economia, o aumento do desemprego e o aumento das incertezas em relação ao futuro, levaram a que surgisse uma nova mentalidade entre os cidadãos, responsável por alterar o comportamento do consumidor e do investidor português e estrangeiro.

Tal como se pode analisar na tabela que se segue (Fig.10), desde crise mundial de 2008 até 2012 que Portugal, bem como, a sua população e a respectiva economia passaram por diversas dificuldades, obstáculos e tempos bastante árduos, acabando por, três anos depois, voltarmos a alcançar níveis mais satisfatórios no que diz respeito ao PIB e ao número de exportações realizadas. Hoje em dia, as áreas de consumo mais ativas em Portugal são aquelas que se relacionam com a educação, com o lazer e com a cultura, levando a que seja bastante oportuno implementar estratégias que se dediquem a estas áreas. Para além disso, os consumidores têm vindo a exigir cada vez mais das marcas e das empresas, quer seja para próprio benefício, quer para benefício da sociedade ou até mesmo do ambiente, obrigando a que, hoje seja necessário aplicar estratégias que satisfaçam os desejos dos novos consumidores para obter sucesso económico regional.

DESEMPENHO DA ECONOMIA PORTUGUESA 2007 – 2017											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB (Taxa de crescimento em volume)	2,5	0,2	-3,0	1,9	-1,8	-4,0	-1,1	0,9	1,5	1,4	2,7
Consumo Privado (Taxa de crescimento em volume)	2,4	1,4	-2,4	2,5	-3,7	-5,7	-1,3	2,3	2,7	2,3	2,2
Investimento (Taxa de crescimento em volume)	3,1	0,4	-7,6	-0,9	-12,5	-16,6	-5,1	2,8	3,7	4,5	12,9
Exportações (Taxa de crescimento em volume)	5,4	2,5	-9,9	7,8	-5,8	-6,3	4,7	7,2	7,3	4,4	7,9
Importações (Taxa de crescimento em volume)	7,3	-0,3	-10,2	9,5	7,0	3,4	7,0	3,9	5,1	4,4	7,9
Taxa de Desemprego (Definição Eurostat)	9,1	8,8	10,7	12,0	12,9	15,8	16,4	14,1	12,6	11,1	8,9

Figura 10 Fonte: INE e Banco de Portugal

Com o decorrer dos anos, o sector cultural e criativo em Portugal tem vindo a ganhar volume na economia portuguesa, representando cada vez mais riqueza e empregos gerados. Este sector tem um nível de eficiência superior à média nacional, evidenciando o facto dos seus líderes deterem conhecimentos e qualificações disruptivas e acima da média. As indústrias culturais associadas à edição e aos meios audiovisuais são as principais atividades que têm vindo a ser dinamizadas pelo sector cultural e criativo, representando quase metade do emprego gerado, bem como, a maioria do valor acrescentado entre as restantes indústrias e atividades criativas.

Tanto na área metropolitana do Porto como na de Lisboa, podemos observar uma forte especialização laboral em áreas sustentáveis e de carácter inovador no que diz respeito à prática das atividades culturais e criativas, sendo que, no total, ambas as áreas metropolitanas representam quase 70% do emprego gerado em áreas integrantes do sector cultural e criativo a nível nacional com a cidade de Lisboa a corresponder a praticamente um terço deste valor.

Na cidade do Porto, em relação às atividades de carácter artístico e cultural, são as artes performativas que mais se destacam quer em termos de criação de postos de trabalho, quer na contribuição para o VAB. Em relação às atividades e serviços criativos, são os serviços de *software* que mais contribuem para o desenvolvimento das mesmas variáveis e, por último, no que diz respeito às indústrias culturais, é o fabrico de equipamento e a edição que detêm as maiores percentagens de crescimento entre as restantes atividades. Quanto à cidade de Lisboa, relativamente às atividades e serviços criativos, é a publicidade que mais promove o crescimento entre as restantes atividades identificadas, já em relação ao subsector associado às indústrias culturais, é o cinema, a rádio, a televisão, o vídeo e o turismo cultural que mais emprego e valor acrescentado geram à economia portuguesa.

A tendência emergente de gerar valor através das atividades e indústrias associadas ao sector cultural e criativo tem vindo a gerar cada vez mais postos de trabalho, bem como, desenvolvimento económico, social, político e ambiental, representando ganhos e benefícios úteis em diferentes níveis e sectores transversais a todas as sociedades. As profissões criativas, com destaque para os programadores de *software* e aplicações, jornalistas, designers gráficos e de comunicação, arquitetos e artistas, têm vindo a emergir com rapidez na nossa sociedade, contribuindo para o aumento das exportações nacionais de bens e serviços culturais e criativos, sendo que, estas exportações têm superado valores jamais alcançados ao longo dos últimos anos, justificando o facto dos profissionais criativos receberem por hábito melhores salários quando comparados com a média nacional. Tal pode ser afirmado uma vez que as indústrias e as atividades criativas têm vindo a desenvolver-se com maior expressão quando comparadas com a indústria automóvel, têxtil ou até alimentar, revelando fortes

índices de resiliência e tenacidade no panorama atual e futuro da economia de Portugal e do mundo.

Desta forma e tal como tem vindo a ser referido, Portugal tem a capacidade para se reforçar e reafirmar internacionalmente como um país criativo caso aposte na diferenciação, na criatividade e na inovação de novas soluções e ideias associadas aos recursos endógenos do território. Esta estratégia passa por satisfazer os desejos de uma procura que busca cada vez mais a qualidade e a autenticidade dos produtos e serviços que consome e que valoriza a diversidade, a personalização e múltiplos aspectos que apenas poderão ser alcançados com a contribuição das indústrias criativas.

Assim, o sector cultural e criativo em Portugal encontra-se em pleno crescimento, trazendo consigo inúmeras vantagens competitivas. Segundo A. Mateus (2016), a economia e as indústrias criativas devem assumir um papel relevante nas políticas dirigidas à competitividade empresarial, incentivando, nomeadamente, projetos de investimento para a organização e gestão de indústrias e atividades criativas, estratégias de desenvolvimento de capital humano e de inovação segundo atividades culturais e criativas, bem como, a geração de indústrias relacionadas e de suporte à produção de conteúdos, de programação e de realização de espetáculos e eventos de cariz artístico e cultural e ainda estratégias relacionadas com a internacionalização de Portugal.

Todas estas políticas devem ser estruturadas segundo as ambições dos novos tipos de procura existentes a nível internacional, sendo que, devem ser tomadas medidas que promovam a expansão e a diversificação das atividades associadas à cultura e às artes, bem como, a implementação de medidas de inclusão e mais colaborativas, para que, Portugal aumente a sua capacidade de atração, retenção e formação de capital intelectual, alargando o sector cultural e criativo nacional e, com isto, continue a atingir níveis surpreendentes e a contribuir para o sucesso e desenvolvimento da economia portuguesa.

Tal como muitos outros países europeus, Portugal tem vindo a sofrer com a forte concorrência dos baixos custos dos países asiáticos, sendo que, a única solução para voltar a dinamizar a economia passa por potenciar o uso da criatividade e da inovação, aliando estes aos conhecimentos, à investigação, ao património e à cultura de cada lugar, tendo em vista, alcançar a promoção, a diferenciação e a autenticidade com o objectivo de superar os obstáculos emergentes. Para isto, a criação de parcerias saudáveis e a implementação de métodos de colaboração nos empregos, são factores fundamentais não só para fortalecer as estratégias criativas, como também para capitalizar o potencial dos recursos culturais e

criativos enquanto instrumentos de promoção e de internacionalização de economia portuguesa.

Desta forma, a combinação de processos criativos e inovadores entre a cultura e a economia com o intuito de obter bens e serviços criativos são conjugações que já se encontram presentes na estrutura económica nacional, revelando terem um forte potencial em transações não só nacionais como também internacionais. Hoje, Portugal está mais aberto ao exterior e mais consciente do valor, das vantagens e dos benefícios que o sector cultural e criativo pode gerar a nível nacional, uma vez que, ao longo dos últimos anos, este sector tem vindo a tornar a economia criativa portuguesa cada vez mais sólida e sustentável. Neste sentido, a economia criativa e as suas indústrias e atividades culturais e criativas apresentam-se como uma medida adicional bastante eficaz no processo de desenvolvimento do país.

2.1 Conta Satélite da Cultura em Portugal

A cultura, como já foi referida anteriormente, é um dos pilares de desenvolvimento económico e social do país. Refere-se ao conjunto das atividades humanas, ao património e às expressões, produtos e serviços de carácter cultural, cujo seu objectivo passa por criar, produzir, disseminar, comercializar, preservar, educar e regular conteúdos culturais e criativos de propriedade intelectual.

A Conta Satélite da Cultura (CSC) é um instrumento de medida desenhado para ser aplicado a nível internacional com o intuito de comparar e analisar a evolução dos países ao longo dos anos, bem como, ampliar e aprofundar detalhadamente os conhecimentos sobre a cultura e todas as áreas que esta influencia. Mais pormenorizadamente, trata de quantificar as atividades culturais existentes em cada território segundo diversas variáveis, entre elas, valor acrescentado bruto (VAB), taxa de emprego, níveis de importações e exportações, taxas de consumo público e privado, entre outros, sendo que, para uma avaliação mais eficaz da dimensão e da importância da cultura na economia no país, a sua estratégia passa por analisar dados recolhidos pelo Sistema de Contas Nacionais, contribuindo para o aumento de informações económicas e demais destinados a fins culturais e criativos.

Desta forma, a CSC oferece informações básicas que não só apoiam a tomada de decisão de investidores privados e/ou públicos, como também contribuem para a formulação e avaliação de políticas relacionadas com a economia cultural e criativa da região, uma vez que, corresponde a um instrumento eficiente e de fácil leitura que fornece informações monetárias e demais, através da análise de dados de diferentes fontes estatísticas e conceitos

aprovados e aceites por inúmeros países, relacionando-os tanto com os resultados de outros sectores industriais, como também com diversas áreas geográficas. Assim, a CSC é um instrumento bastante útil não só para justificar a renovação e aplicação de políticas criativas e inovadoras, bem como, para medir o desenvolvimento da economia criativa.

Neste sentido, a CSC trata e analisa um conjunto de indústrias, atividades, práticas, produtos e serviços culturais e criativos distribuídos em diversos domínios – Património Cultural, Bibliotecas, Livros e Publicações, Arquitetura, Artes Visuais, Arquivos, Artes do Espetáculo, Audiovisuais e Multimédia, Publicidade, Artesanato – bem como, todos os indivíduos e empresas que atuem em pelo menos numa das seguintes funções, quer seja a nível profissional ou amador, entre elas:

1. **Criação** – Esta função, para que alcance o maior nível de produtividade possível, implica o uso de criatividade e consequentemente a presença de membros da classe criativa. Tem que ver com a geração de novas ideias e soluções para serem aplicadas em produtos e serviços, sendo que, pode ser aplicada em atividades como na arquitetura, publicidade, design, artes do espetáculo, literacias e todas as formas de arte em geral.
2. **Produção/Divulgação** – Corresponde ao processo de transformação das ideias para objetos e experiências reais. Esta função está bastante associada às atividades relacionadas com a gravação de som e edição de música, atividades de rádio e televisão, edições de livros e revistas, performances artísticas, entre outras.
3. **Difusão/Marketing** – Estas áreas têm como intuito comunicar e dar a conhecer o trabalho criado nas funções anteriores, sendo responsáveis por disponibilizarem os produtos e serviços culturais e criativos concebidos e promoverem oportunidades para que os mesmos sejam consumidos, seja através de exposições e galerias de arte, seja através da organização e promoção de eventos ou através das estratégias de venda nas redes sociais, etc. Esta etapa, em alguns casos, é executada em simultâneo com as anteriores, podendo ser concebida por uma ou mais pessoas.
4. **Preservação/Conservação** – Incluem todas as atividades que têm como princípio conservar, proteger, restaurar e manter o património e a identidade cultural. Estas atividades são essenciais para uma determinada região promover e estimular a sua autenticidade e aumentar a sua oferta cultural, seja através da criação de museus, arquivos e bibliotecas, seja devido à geração de grupos musicais locais, bem como, a realização de documentários e vídeos realizados nesses lugares ou ainda por meio da disponibilização e promoção de oficinas e ateliers de artesanato e gastronomia local, estúdios de dança e de fotografia ou qualquer outro que contribua para a preservação e conservação da cultura local.
5. **Educação** – Tem que ver tanto com as instituições formais, bem como, com todas aquelas que, apesar de não serem reconhecidas como oficiais, encontram-se relacionadas com a cultura, isto é, trata de todas as atividades que tenham como princípio obter e transacionar conhecimentos, capacidades e experiências culturais e criativas, seja através das academias e

conservatórias, seja através do uso de espaços que dinamizem cursos, workshops, formações ou palestras relacionadas com áreas culturais e criativas, entre elas, dança, música, gastronomia, cerâmica e artesanato em geral.

6. **Gestão/Regulamentação** – Estas funções podem ser desenvolvidas por organizações públicas ou privadas que tenham como missão criar ambientes benéficos e estratégias favoráveis ao apoio da cultura e das atividades criativas, estimulando e encorajando a idealização e criação de novas ideias e soluções detentoras de propriedade intelectual.

A CSC de Portugal resulta de uma parceria criada entre o Instituto Nacional de Estatísticas (INE) e o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliações Culturais (GEPAC), com o objectivo de aliar as estatísticas e a informação do INE com a experiência e conhecimentos do GEPAC relativamente ao sector em questão, com vista a disponibilizar e amplificar as informações acerca dos domínios e das funções relacionadas com a cultura nacional, uma vez que, o interesse manifestado sobre este sector é cada vez maior e vital para as sociedades.

Assim, para delimitar um universo de estudo com vista a elaborar a CSC de Portugal, foi necessário ter em consideração o Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais – SEC2010, bem como, o relatório *ESSnet-Culture – Final Report*. Desta maneira, foram identificadas as atividades culturais a considerar segundo dez domínios, bem como, consoante as suas respectivas funções, contribuindo para a obtenção de resultados alusivos às variáveis económicas anteriormente referidas, entre elas, o valor acrescentado bruto, os níveis de emprego e de investimentos, o número de importações e exportações, entre outras.

Apesar de todos estes detalhes, a última análise realizada a este nível corresponde a um período pouco recente e muito diferente do que se sente na atualidade, uma vez que, entre o período de estudo, não só Portugal, como também a maioria dos países europeus passavam por uma fase de contração e recessão das atividades económicas em geral, registando decréscimos compreensíveis quer em relação ao PIB, quer na taxa de empregabilidade. A par de toda a economia, nesse período também as atividades culturais e criativas sofreram ligeiras baixas devido a todo o contexto económico que se vivenciou, levando a que as deduções, bem como, os comportamentos e os indicadores se encontrem distorcidos em relação aos valores atuais.

Só em Portugal, foram identificadas cerca de 66 200 indústrias culturais que, no triénio 2010-2012 (últimas datas disponíveis), representavam em média 1,7% do VAB gerado e 2% do emprego total a nível nacional. Quanto aos principais indicadores das atividades por domínio (Fig.11), foram as áreas associadas aos Livros e Publicações, bem como, as alusivas às atividades Audiovisuais e Multimédia que alcançaram as maiores percentagens, não só em

relação ao VAB, como também relativamente ao emprego gerado. Já em relação às funções (Fig.12), foi a Produção/Divulgação que mais contribui para o VAB e para o emprego gerado no mesmo período de análise, contudo, são as atividades associadas à Difusão/*Marketing* que detêm mais entidades a contribuírem para o desenvolvimento económico de Portugal.

PRINCIPAIS INDICADORES DE ATIVIDADE POR DOMÍNIO 2010-2012			
DOMÍNIO	Unidade de atividade económica	Emprego	VAB
	Nº	ETC	10 ⁶ Euros
Património Cultural	578	5 042	145,7
Arquivos	64	1 138	26,7
Bibliotecas	44	2 515	55,8
Livros e Publicações	9 179	32 454	884,3
Artes Visuais	6 494	5 944	133,9
Artes do Espetáculo	20 453	10 262	215,7
Audiovisual e Multimédia	3 407	10 399	602,1
Arquitetura	8 866	4 472	120,5
Publicidade	7 637	6 685	240,3
Interdisciplinar	9 554	9 837	241,9
Cultura	66 276	88 749	2 666,9
Economia Nacional	-	4 485 982	153 310,1
Cultura/ Economia Nacional	-	2,0%	1,7%

Figura 11 Fonte: INE (2015) "Conta Satélite da Cultura 2010 - 2012"

PRINCIPAIS INDICADORES DE ATIVIDADE POR FUNÇÃO 2010-2012			
FUNÇÕES	Unidade de atividade económica	Emprego	VAB
	Nº	ETC	10 ⁶ Euros
Criação	23 847	12 079	351,4
Produção/ Divulgação	13 087	34 498	1 095,1
Difusão/ <i>Marketing</i>	25 373	28 373	850,9
Preservação/ Conservação	2 011	7 667	208,8
Educação	1 926	3 766	91,4
Gestão/ Regulação	32	2 365	69,4
Cultura	66 276	88 749	2 666,9
Economia Nacional	-	4 485 982	153 310,1
Cultura/ Economia Nacional	-	2,0%	1,7%

Figura 12 Fonte: INE (2015) "Conta Satélite da Cultura 2010 - 2012"

Tal como já foi referido, a CSC compara diversos ramos de atividade de diferentes sectores através da análise das contas nacionais respectivas, sendo que, em Portugal, podemos concluir que a cultura tem um peso no VAB superior a sectores como o agrícola, o hoteleiro ou até mesmo o das indústrias alimentares (Anexo 1).

Quanto ao emprego, também é de salientar a contribuição da cultura e das suas atividades para o crescimento económico do país, uma vez que, a sua dimensão é equivalente às indústrias alimentares e superior às atividades de alojamento e de serviços financeiros (Anexo 2).

Entre 2010 e 2012 o valor médio anual das atividades relacionadas com a cultura decresceu 7,6% no VAB e 6,5% no emprego, acompanhando a curva negativa da economia nacional e internacional, uma vez que, estas atividades dependem particularmente do rendimento familiar, bem como, da situação financeira do próprio país e de toda a envolvente para gerarem proveitos, contudo, podemos observar grandes avanços em relação às exportações destas atividades no período analisado (Fig.13).

PRINCIPAIS RESULTADOS DA CONTA SATÉLITE DA CULTURA (CSC), TENDO COMO REFERÊNCIA O TOTAL DA ECONOMIA DAS CONTAS NACIONAIS (CN) 2010-2012										
	Unidade		2010	2011	2012	Tx. Var. (%)		CSC/ CN (%)		
						2011	2012	2010	2011	2012
VAB	10 ⁶ Euros	CSC	2 888,3	2 648,8	2 463,7	-8,3	-7,0	1,8	1,7	1,7
		CN	158 325,9	154 242,8	147 361,6	-2,6	-4,5			
Emprego	Nº	CSC	94 956	88 339	82 953	-7,0	-6,1	2,0	2,0	1,9
		CN	4 644 624	4 527 650	4 285 672	-2,5	-5,3			
Remunerações	10 ⁶ Euros	CSC	1 895,8	1 813,2	1 631,5	-4,4	-10,0	2,2	2,2	2,2
		CN	84 841,6	81 617,3	75 304,7	-3,8	-7,7			
Consumo Privado	10 ⁶ Euros	CSC	1 874,1	1 656,5	1 494,3	-11,6	-9,8	1,6	1,4	1,3
		CN	119 862,0	117 888,0	113 880,3	-1,6	-3,4			
Consumo Público	10 ⁶ Euros	CSC	651,7	585,6	574,4	-10,1	-1,9	1,7	1,7	1,8
		CN	37 270,0	34 983,4	31 176,8	-6,1	-10,9			
FBCF (Produtos)	10 ⁶ Euros	CSC	353,9	347,6	317,0	-1,8	-8,8	1,0	1,1	1,2
		CN	36 937,7	32 451,8	26 672,0	-12,1	-17,8			
Exportações	10 ⁶ Euros	CSC	362,0	346,8	402,7	-4,2	16,1	0,8	0,6	0,7
		CN	47 160,7	53 361,3	55 933,8	13,1	4,8			
Importações	10 ⁶ Euros	CSC	868,3	804,0	784,1	-7,4	-2,5	1,3	1,2	1,3
		CN	65559,1	66 180,8	62 448,0	0,9	-5,6			
Saldo Externo	10 ⁶ Euros	CSC	-506,3	-457,2	-381,4	-	-	2,8	3,6	5,9
		CN	-18 398,4	-12 819,5	-6 514,2	-	-			

Figura 13 Fonte: INE (2015)"Conta Satélite da Cultura 2010-2012"

Em Portugal, as cerca de 66 200 entidades, responsáveis por desenvolver as atividades económicas incluídas na Conta Satélite da Cultura, encontravam-se distribuídas em diversos domínios e funções. Quanto aos domínios (Anexo 3), as Artes do Espetáculo representavam 30,9% do total das entidades, os Livros e Publicações abrangiam cerca de 14% das entidades em questão e a Arquitetura 13,4%. Relativamente às funções (Anexo 4), eram as atividades de Difusão/ *Marketing* e as de Criação, com 36% e 38,3% respectivamente, que detinham o maior número de entidades no triénio 2010-2012.

Quanto ao VAB, foram apenas as atividades associadas ao domínio Património Cultural que registaram um ligeiro aumento ao longo do período em estudo (Anexo 5). No que diz respeito às funções (Anexo 6), foram as atividades de Preservação/Conservação que registaram um aumento entre as restantes, contudo, foram as funções de Produção/Divulgação que detiveram o maior VAB apurado pela CSC, correspondendo a 41,1%, seguido das funções de Difusão/*Marketing*, equivalendo a 31,9%, e das associadas à Criação correspondendo a 13,2% (Anexo 7).

Relativamente ao emprego, a maior fatia pertencia ao domínio dos Livros e Publicações, representando 36,6% do total do emprego registado na CSC, no segundo posto situava-se o domínio Audiovisual e Multimédia, com 11,7%, seguindo-se as Artes do Espetáculo com valores bastante aproximados ao anterior (Anexo 8). Quanto ao emprego segundo as funções identificadas, foram as atividades de Produção/Divulgação que alcançaram o maior valor gerado no triénio em estudo, correspondendo a 38% do emprego autenticado pela CSC, seguindo-se a Difusão/*Marketing* com 32% (Anexo 9). Apesar disto, o emprego em geral registou quedas em todas as funções ao longo do período em apreciação (Anexo 10).

Apesar das conclusões extraídas desta análise, importa ter em consideração que a cultura é um conceito muito vasto e profundamente difícil de ser mensurado na sua totalidade devido aos efeitos paralelos e multiplicadores que detém. Assim, esta análise apesar de ter em consideração a cultura e artes como aspecto central do enquadramento estatístico, carece de uma reavaliação com vista a incluir todas as áreas afectas à cultura.

Como já foi referido ao longo do trabalho, a cultura e os seus criativos têm vindo a ganhar grande relevância na sociedade devido ao impacto que exprimem na economia regional de cada lugar ao longo dos últimos anos, sendo crucial que os governos tomem medidas e criem políticas com ênfase no desenvolvimento da cultura, bem como, dos seus domínios e das suas funções, devendo existir mais apoios e iniciativas para que os criativos possam pôr em prática o seu potencial criativo de forma profissional, originando maior diversidade na oferta, bem como, maiores lucros e níveis de desenvolvimento económico e de reputação regionais e internacionais superiores.

3. REALIDADE DO SECTOR CULTURAL E CRIATIVO EM LISBOA

Depois da análise realizada ao cenário abrangido pelo território nacional em relação à cultura e criatividade, podemos dizer que Lisboa tem revelado ser uma cidade capaz de se tornar altamente criativa e inovadora, transformando-se numa referência a nível mundial nesta matéria, uma vez que, é uma cidade que tem vindo a apostar e a desenvolver a economia criativa portuguesa, bem como, as indústrias e as atividades culturais e criativas devido ao crescente dinamismo e consequente aumento dos níveis de diversidade no sector cultural e criativo.

Ao longo dos último anos, a capital portuguesa tem vindo a reestruturar-se e a reorganizar-se em torno das novas exigências dos cidadãos do mundo, tendo como objectivo, captar, reter e formar talento e novos conhecimentos, ideias, soluções e, posteriormente, desenvolvimento a todos os níveis. Com isto, têm emergido cada vez mais aglomerações de lugares criativos, não só no centro da cidade, devido à maior facilidade de acesso e à maior movimentação urbana, como também nas zonas ribeirinhas e mais periféricas, substituindo e solucionando o uso de espaços antes destinados a atividades industriais, agora dedicados a fins criativos.

Na figura que se segue (Fig.14) podemos observar o mapeamento e a densidade da concentração das diferentes indústrias e das atividades que têm vindo a contribuir fortemente para o desenvolvimento da economia criativa de Lisboa, sendo que, é de notar que as áreas mais centrais da cidade, Santos – Cais do Sodré – Baixa – Mouraria, revelam ter um poder



Figura 14 Fonte: adaptado de Lisboa - Economia Criativa, CML: Cross Innovation

criativo superior à média do resto das regiões da cidade. Todavia, tanto o eixo Marvila – Poço do Bispo, como o eixo Santos – Alcântara, representam duas zonas da cidade que se encontram em plena expansão e desenvolvimento, sendo que, tendo em conta os factos mencionados, bem como, todas as informações analisadas ao longo do trabalho, é possível assumir que existe um crescente interesse e desejo, tanto dos residentes como das empresas, sejam elas nacionais ou internacionais, para desenvolverem negócios baseados no uso da criatividade e da inovação nestas regiões.

Nos últimos anos, têm emergido cada vez mais indústrias e atividades culturais e criativas na cidade, uma vez que, são indispensáveis para desenvolver a economia de Portugal, seja através da idealização e concepção de produtos tangíveis com valor de mercado acima da média, seja através das dinâmicas criativas que apoiem a cultura nacional. Quanto ao caso de Lisboa, as indústrias culturais tendem a fixar-se principalmente no eixo Marquês de Pombal, Avenida da República e Alvalade, enquanto que, as atividades artísticas e culturais tendem a espalhar-se por toda a malha urbana, contribuindo para a revitalização de inúmeros espaços degradados da cidade.

A atual transformação evidente na cidade de Lisboa, quer em relação à criação de novos polos e espaços criativos, quer no aumento de postos de trabalho culturais e criativos, quer na implementação de novas medidas de atração e de incentivos para a criação de eventos internacionais, quer a forte aposta na regeneração urbana e em medidas empreendedoras, entre outras, está a tonar a cidade cada vez mais cosmopolizada e mais desenvolvida a nível económico, cultural, político, social e ambiental, contribuindo para a satisfação dos interesses e desejos dos investidores, talentos e empresas criativas.

O desenvolvimento e a viabilidade da economia criativa está diretamente dependente da interação e da dinamização dos diversos segmentos apresentados na figura anterior (Fig.14), sendo que, para que todo o processo dê resultado, os talentosos que trabalham nas indústrias e nas atividades criativas dos diferentes segmentos, devem criar situações *win-win* através da adoção de uma postura prospectiva e de futuro com vista a inovar, criar e gerar valor, não só entre os diversos segmentos, como também com entidades internacionais, sejam elas públicas ou privadas.

Em termos de educação e ensino, Lisboa tem um conjunto ampliado e invejável de instituições de ensino direcionadas tanto para as engenharias e as tecnologias, como para as ciências e a programação, passando também por inúmeros estabelecimentos orientados para as artes, para o desporto, assim como para o turismo e lazer. Isto, leva a que Lisboa seja uma das cidades mais procuradas pelos estudantes de todo o mundo, motivando-os a virem estudar

para Lisboa não só devido a estas condições, como também devido à existência de cada vez mais infraestruturas, equipamentos e oportunidades para pôr em prática o potencial criativo de cada indivíduo, assim como devido aos aspectos associados com o clima, gastronomia, história e cultura local, qualidade e bem-estar social, segurança, nível de acessibilidades, proximidade de boas praias, diversidade da oferta de atividades de lazer e recreação, diversidade de culturas e estilos de vida, etc., sendo que, todos estes factores têm vindo a suscitar um crescente interesse pela cidade de Lisboa entre as novas gerações, aumentando o número de entradas no país, os níveis de internacionalização de Lisboa, bem como, as probabilidades de atrair, reter e formar capital criativo.

Neste sentido, a Câmara Municipal de Lisboa deve funcionar como uma ferramenta essencial no apoio e na implementação de medidas que promovam o potencial criativo da cidade, devendo relacionar a cultura local com factores criativos e tecnológicos, tendo como objectivo, obter crescimento económico e gerar emprego associado à economia criativa. A CML acredita que é possível fazer-se mais e melhor nas áreas culturais e criativas em Lisboa mas, para isso, é necessário que esta instituição conceda espaços e incentivos financeiros, com o objectivo de individuais criarem espaços e ambientes capazes de gerar sinergias, parcerias, redes de inovação, bem como, inúmeras vantagens e benefícios económicos para a cidade através da contribuição do talento endógeno através das indústrias e das atividades criativas.

Tal como já foi referido no trabalho, o contexto em que vivemos atualmente a nível global, bem como, todo o caminho que percorremos desde o período associado à recessão económica e financeira de carácter global, levou a que as pessoas procurassem novos estilos de vida e novos lugares com o objectivo de solucionar os problemas emergentes resultantes desse período. Isto, obrigou a que conceito de trabalho se alterasse, bem como, as mentalidades dos próprios cidadãos a nível social, económico, político, cultural e ambiental, originando mudanças benéficas não só a nível regional como também global, tendo por base o uso da criatividade e a inovação como ferramentas essenciais para criar novas soluções e novas ideias, bem como, para acrescentar valor aos bens e serviços já existentes, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento económico e criativo das áreas onde são aplicadas.

Assim, a manifestação de mudanças associadas ao uso de potencial criativo e inovador nas estratégias dos diversos sectores económicos é um tema bastante valorizado entre as cidades mais desenvolvidas do mundo e bastante pertinente para os tempos que correm. Com isto, tal como inúmeras capitais europeias e mundiais, Lisboa deve agir segundo estratégias mais sustentáveis e que incentivem o uso de criatividade e inovação com vista a potenciar os recursos endógenos e a obter desenvolvimento regional, entre elas:

- Implementação de políticas baseadas no multiculturalismo e na integração social tanto dos residentes como dos visitantes – Esta medida tem como objectivo atrair, acolher e integrar pessoas de diversas culturas, promover a qualidade de vida e o bem-estar social, gerar maior diversidade na oferta cultural e de lazer, bem como, aumentar o número de postos de trabalho.
- Reabilitação de edifícios e espaços históricos – Esta estratégia leva a que a história e a identidade dos lugares se preserve no tempo e que diversos espaços degradados e/ou abandonados sejam realojados para fins criativos, uma vez que, estas edificações são reconhecidas por corresponderem aos espaços preferenciais dos membros da classe criativa na eleição de espaços para darem início os seus negócios disruptivos.
- Criação de bairros culturais e centros criativos – Os criativos buscam diversos produtos e serviços e para os atrair é necessário criar infraestruturas, equipamentos e promover ambientes que satisfaçam os seus estilos de vida, assim devem ser tidas em consideração medidas que dinamizem e aumentem do comércio de rua com vista a aumentar o fluxo turístico e alcançar inúmeras mais-valias, trazendo novas oportunidades de vida e dinâmicas essenciais para estes lugares se desenvolverem a todos os níveis.

Apesar dos dados expostos em relação ao sector cultural e criativo de Lisboa não serem recentes, tudo indica que, até à atualidade, a economia criativa tem vindo a contribuir positivamente para o desenvolvimento e para o crescimento da cidade de Lisboa em diversos aspectos, uma vez que, já em 2013 Lisboa era a cidade mais criativa de Portugal, abrangendo cerca de 30% do emprego criativo e 47% do VAB a nível nacional – valores excepcionais no mercado europeu. Estes valores correspondiam a mais de 38 000 postos de trabalho nas quase 22 000 empresas identificadas no período em questão como negócios pertencentes às indústrias e atividades culturais e criativas em Lisboa.

Com estes dados, podemos afirmar que o sector cultural e criativo em Lisboa reagiu de forma bastante positiva à crise internacional instalada em 2008 quando comparado com outras áreas e sectores que registaram profundas quedas. Segundo a análise realizada ao sector cultural e criativo de Lisboa, podemos identificar que este não só registou aumentos nos postos de emprego, como também no número de indústrias e atividades criativas na região em questão, contribuindo para potenciar as capacidades de resiliência e de desenvolvimento regional.

4. RELAÇÃO DO TURISMO E DOS CENTROS CRIATIVOS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE LISBOA

Lisboa detém uma oferta turística ímpar entre as restantes cidades do mundo devido à sua história, cultura, costumes, tradições, gastronomia, clima e muitos outros factores extremamente valorizados pelos membros da classe criativa, como por exemplo, o elevado grau de diversidade populacional ou o nível de segurança regional. Foi devido à forte vertente cultural da cidade que, em 1994, Lisboa foi elegida como a Cidade Capital da Cultura e, em 1998, com a Expo '98, se aproveitou para desenvolver inúmeras estratégias bastante inovadoras para a época. Estas estratégias tiveram como intuito promover a capital portuguesa, a nível nacional e internacional, como uma cidade cosmopolita, atraente, moderna, inovadora, que apoia outras culturas de vida e de posição geográfica central a nível global, levando a que inúmeros indivíduos talentosos fossem seduzidos e atraídos para Lisboa, bem como, inúmeros novos investimentos, tecnologias, soluções, ideias, conhecimentos, produtos e serviços, etc.

Tais acontecimentos contribuíram para o aumento de diversidade populacional, bem como, de produtos e serviços oferecidos, para o alargamento dos fluxos turísticos e para o aparecimento de diversos domínios e funções de carácter cultural e criativo na esperança de reorientar e requalificar os espaços mais débeis da cidade e, desta forma, aumentar as capacidades de resiliência com vista a recuperar os níveis económicos da cidade.

Estes eventos implicaram profundas mudanças em toda a cidade quer a nível urbanístico e arquitectónico, quer a nível cultural, social, político, económico e ambiental, levando a que fossem incrementados novos pensamentos e novas mentalidades aos cidadãos portugueses, contribuindo para fortes avanços nas indústrias e no turismo criativo, quer através da edificação de inúmeros espaços de conhecimento, espetáculos e performances, investigações e exposições, entre muitos outros, sobretudo, de carácter multifuncional, quer devido ao maior apoio a negócios mais sustentáveis e eficientes.

Neste sentido, a Expo '98 correspondeu a um enorme marco histórico na acentuação do turismo como um elemento central da economia portuguesa, bem como, na valorização de inúmeras indústrias e atividades culturais e criativas vitais para o desenvolvimento de Lisboa e de Portugal, trazendo aos cidadãos portugueses uma nova visão de um mundo mais consciente e apoiado em princípios colaborativos e sem fronteiras com vista a atingir objectivos de forma mais sustentável, quer a nível regional, quer global.

Após estes eventos, Lisboa tem vindo a aperceber-se que o turismo criativo é uma ferramenta de excelência para promover o desenvolvimento sustentável a nível regional (Fig.15), uma vez que, com a adopção de medidas, políticas e incentivos sustentáveis (*Sustainability aims*) nas estratégias de Lisboa, associadas ao uso da criatividade e da inovação, bem como, baseadas nos objectivos do turismo criativo (*Creative tourism goals*), resultam transformações bastante benéficas e altamente vantajosas, entre elas, a criação de emprego, o desenvolvimento da economia local, o aumento das receitas, o fortalecimento do reconhecimento internacional, o aumento dos níveis de conservação e de preservação, a (re)valorização da cultura material e imaterial da identidade local, bem como, dos produtos, dos serviços e dos recursos endógenos existentes, o aumento e diversificação da oferta e do consumo de experiências, produtos e serviços, o aumento da taxa populacional de indivíduos criativos e talentosos entre os residentes, o aumento do bem-estar, da qualidade de vida, da segurança urbana e de factores associados aos níveis de atratividade, avanços na preocupação com o impacto ambiental, métodos de produção e consumo mais responsáveis, regeneração e requalificação de espaços urbanos, entre muitas outras.

THE GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CREATIVE TOURISM	
SUSTAINABILITY AIMS	CREATIVE TOURISM GOALS
Social Equity Equal access & opportunity Alleviate economic disparities Cultural & natural preservation	The Communities' Purpose Provide regional essence Provide cultural & creative spaces
Economic Development Business profit Capital investment Exchange of goods & services Job creation	The Tourism Businesses' Goals Become an experience Increase the (re)production & consumption of creative & cultural goods & services
Environmentalism Reduce waste Reduce air pollution Protect & Conserve bio-diversity	The Tourists' Devotions Live an experience Connection with local traditions Use of creative skills

Figura 15 Fonte: adaptado de Prince, S. (2011) " Establishing the connections between the goals of sustainable development and creative tourism". Thesis. Uppsala: Uppsala University

Assim, com base nesta lógica, Lisboa tem vindo a comportar-se como um caso de estudo, uma vez que, a área oriental da cidade tem vindo a atrair novos investimentos, novas pessoas e novos negócios, levando a que outras áreas da cidade se guiem pelo mesmo

processo, como é o caso do núcleo histórico e, mais recentemente, a maior parte da zona ribeirinha de Lisboa.

Para além dos dois grandes eventos destacados anteriormente, Lisboa continua, até hoje, a ser galardoada pelos mais variados prémios, atraindo cada vez mais investimentos, capital criativo, empresas multinacionais, bem como, mega eventos, dando ainda mais credibilidade e reconhecimento a nível internacional. Assim, para que o desenvolvimento sustentável se intensifique, é crucial que Lisboa alinhe as suas estratégias e processos com os objectivos do turismo criativo, promovendo a identidade e a cultura regionais através de experiências únicas idealizadas pelos melhores criativos.

Hoje em dia, Lisboa caracteriza-se pelo seu contexto histórico e cultural marcante, bem como, pela sua abertura e diversidade na oferta turística, sendo um destino muito procurado nas vertentes de turismo de sol e mar, de golfe, de negócios, de cruzeiros e de natureza. É uma cidade que frui uma agenda repleta de eventos ao longo de todo o ano, quer a nível desportivo, quer artístico, quer científico ou tecnológico. De entre a vasta oferta, é o turismo cultural, quando associado às indústrias e às atividades criativas, a vertente turística que representa maior impacto em Lisboa, contribuindo com uma enorme percentagem para as entradas dos mais de 4 milhões de hóspedes por ano que visitam Lisboa (INE:2014), sendo que, este valor tem vindo a ser capitalizado por consequência da implementação de estratégias criativas e inovadoras que promovem a cultura local de forma vibrante e criativa, envolvendo a população local e os visitantes na promoção das indústrias e das atividades criativas através dos espaços criativos e dos seus equipamentos e dinâmicas para obter o maior sucesso possível no desenvolvimento do turismo criativo, na melhoria da experiência turística, no aumento do valor gerado, bem como, na notoriedade internacional de Lisboa, uma vez que, os centros criativos funcionam como instrumentos difusores da identidade e da cultura local.

Apesar da procura por Lisboa sempre ter existido entre os cidadãos de todo o mundo, nos últimos anos, esta procura tem aumentado significativamente, revelando a importância que o turismo incide em Portugal e, sobretudo, em Lisboa. Em 2014 (dados do último estudo), o PIB do país gerado pelo turismo correspondia a 6%, enquanto que a nível europeu o turismo apenas gerou 3,4% do total do PIB e 3,1% a nível mundial. Quanto ao emprego gerado pelo turismo, Portugal registou uma taxa de 15,7% do total do emprego gerado, sendo que, a nível europeu, bem como, mundial, a média para o mesmo parâmetro correspondia a 9,2% e a 9,8% respectivamente. Em relação às exportações, o turismo em Portugal representava 19,7% do total de exportações realizadas, enquanto que a média europeia e mundial representavam valores muito inferiores, 5,6% e 5,7%, respectivamente. Estes dados

revelam que o turismo era e continua a ser um importante motor para o desenvolvimento da região de Lisboa.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE:2015) apresentados anteriormente, depois da crise de 2009, ano após ano o número de dormidas e de hóspedes em Lisboa, bem como, no resto do país tem manifestado um crescente aumento proporcional aos proveitos gerados pelo turismo. Ainda em relação aos níveis hoteleiros de Lisboa, a média do RevPar (*Revenue per Available Room* – fórmula de avaliação das receitas por quarto disponível) representava o valor mais elevado a nível nacional, resultado da crescente procura associada, sendo que, devido a esta procura, Lisboa tem beneficiado de grandes evoluções e avanços com a fixação de inúmeros indivíduos e empresas associadas ao turismo e demais.

Segundo os dados do INE, apenas 31,77% das dormidas em Lisboa correspondem ao mercado interno, sendo que, os cerca de 70% restantes correspondem a dormidas de mercados externos, entre os mais fortes, Espanha (1 167 300), França (1 025 200) e Brasil (833 900). A maioria destes visitantes viaja com o seu parceiro, em família ou por motivos académicos, sendo que, Lisboa tem a capacidade de suscitar interesse suficiente para fazer grande parte destes turistas regressarem uma segunda vez ou mais, uma vez que, para os visitantes Lisboa aparenta ser uma cidade bastante segura, moderna, que valoriza a qualidade dos produtos e dos serviços que oferece, rica a nível gastronómico e detentora de condições meteorológicas excepcionais.

Todos estes factores, bem como, todas as distinções e prémios atribuídos a Lisboa, tais como, melhor destino de *CityBreak* na europa, melhor destino de cruzeiros, melhor destino europeu, melhor destino em qualidade-preço, cidade europeia, uma das cidades mais românticas do mundo, 4ª cidade mais bonita do mundo, cidade mais *cool* da europa, melhor cidade portuguesa para se visitar, viver e investir, uma das cidades mais bem preparadas do mundo, região empreendedora europeia, melhor destino na categoria de *CityTrips*, entre muitos outros, são factores cruciais para cativar ainda mais turistas, bem como, mais capital criativo, afirmando o papel do turismo como uma plataforma que contribui para o desenvolvimento e inovação de Lisboa e de Portugal.

O novo turista, ou simplesmente o turista habitual que visita pela segunda vez um mesmo destino, procura tipos de experiências mais autênticas, diversificadas e criativas e estão dispostos a pagar mais em troca de produtos e serviços com mais qualidade e mais sustentáveis, tendo como desejos principais, participar em atividades de criação artística e de autodesenvolvimento, exercer o seu potencial criativo e conhecer a cultura do destino visitado. Neste sentido, o turismo criativo contribui em grande escala para que a satisfação

destes desejos se tornem realidade através de processos mais rentáveis, produtivos, autênticos e personalizados através da execução de atividades artísticas e criativas associadas à cultura e aos costumes locais em centros criativos, contribuindo para relação sustentável entre ‘cultura – criatividade – turismo’.

Lisboa tem tudo para dar certo e ser um ponto de referência internacional em relação ao turismo criativo, tendo potencial para transformar toda a região num *hub* de inovação e desenvolvimento altamente funcional caso implemente estratégias em consórcio com o turismo criativo e com o desenvolvimento de centros criativos, uma vez que, o turismo criativo apresenta-se como um instrumento de reconversão do modelo tradicional habitual, implicando uma abordagem mais criativa e inovadora sobre o turismo devido ao apego que tem em relação às indústrias e atividades que utilizem métodos mais criativos e inovadores.

Assim, podemos afirmar que este tipo de turismo pode ser adaptado a qualquer região desde que a criatividade e a inovação atuem como base das respectivas atividades turísticas através do uso exclusivo dos recursos endógenos e de processos de idealização, produção, distribuição e consumo associados aos novos pensamentos e mentalidades, servindo como meio para interligar a criatividade e a cultura local com os visitantes, trazendo inúmeros benefícios, entre eles, o aumentando de atratividade e, por consequência, o aumento do nível de capital criativo local, bem como, dos níveis de internacionalização.

Assim, os destinos que queiram desenvolver o turismo criativo e que queiram ser considerados lugares criativos devem reconhecer variados aspectos, tais como, assumir a existência de um novo turista, dispor de um governo que estimule as transformações e mudanças necessárias, como por exemplo, a criação de um plano de desenvolvimento sustentável baseado no uso da criatividade e da inovação, deter e promover recursos tangíveis e intangíveis exclusivos, explorar os recursos endógenos de forma criativa e inovadora com vista a gerar novas ofertas com valor culturais e comerciais superiores, estimular a promoção internacional do destino através das indústrias e das atividades culturais e criativas e do turismo criativo, entre outros que contribuam, principalmente, para a atração, retenção e formação de capital humano criativo.

Lisboa é uma cidade que tem vindo a apostar cada vez mais em estratégias e negócios que valorizem o papel histórico e cultural da cidade, a arquitetura e o património, a gastronomia e as paisagens, as gentes e os seus costumes, o ambiente e as energias, bem como, a qualidade e o bem-estar nos espaços públicos, as experiências culturais e inúmeros outros factores relacionados com o turismo criativo, apresentando-se como um destino forte a nível cultural e em rápida ascensão. Assim, devido a estes factores, em Lisboa o turismo já é

considerado um instrumento estratégico importante para alcançar objectivos transversais a diversos sectores, sendo que, as suas estratégias devem promover o aumento do número de visitantes, melhorar a experiência do visitante, bem como, superar as suas expectativas e contribuir para o aumento da notoriedade nos mercados emissores mais relevantes, posicionando Lisboa entre as cidades que devem ser visitadas de forma obrigatória (DELOITTE:2010).

Neste sentido, o sector turístico funciona como um parceiro no desenvolvimento sustentável e criativo de Lisboa, contribuindo para conciliar os recursos endógenos da região com aspectos criativos e inovadores, originando atrações únicas de características locais e centradas nas pessoas e no equilíbrio entre residentes e turistas.

Embora ainda não seja reconhecida pela maioria, Lisboa tem todas as condições para se assumir como uma cidade criativa, uma vez que, facilmente consegue cumprir com os requisitos delineados por R. Florida para uma cidade ser reconhecida como criativa (Os 3T's de R. Florida). Na região de Lisboa localizam-se mais de 100 instituições de ensino superior, nas quais se encontram anualmente perto de 140 000 alunos inscritos, resultando em 30 000 diplomados por ano, dos quais mais de 1800 correspondem a alunos licenciados em áreas associadas às artes e à criatividade. Lisboa, devido a todos os factores que têm vindo a ser enumerados, bem como, devido às boas políticas de recepção que pratica, tem cativado cada vez mais indivíduos estrangeiros, recebendo cerca de 4 000 estudantes de Erasmus por ano, contribuindo para a ampliação da multiculturalidade, da tolerância, da tecnologia e de talento na cidade, sendo que, para além destes factores, cruciais para a atração e retenção de membros da classe criativa, Lisboa é dotada de infraestruturas tecnológicas, redes de telecomunicação e banda larga elevada qualidade (CML:2013) – factores essenciais para a criação dos centros criativos.

Lisboa tem então todas as oportunidades para se tornar numa cidade altamente tecnológica, tolerante e com fortes capacidades para atrair talento. A atração de membros da classe criativa e das novas tecnologias, bem como, de pensamentos e mentalidades, leva a que o desenvolvimento do sector cultural e criativo se dê com maiores níveis de sucesso. Em 2013 (dados do último estudo), este sector representava para a capital portuguesa 3,3% da força de trabalho nacional, correspondendo a 38 287 postos de trabalho identificados em 21 859 empresas. No mesmo ano, Lisboa detinha cerca de 30% do emprego criativo existente em Portugal, correspondendo a 47% do VAB (CML:2013). Em relação ao VAB, a maior parte era gerado através de atividades associadas às funções de publicidade, cinema e vídeo, gravação de som e edição de música, rádio e televisão, edição de livros, jornais e outras publicações (CML:2013).

De acordo com estes valores, podemos considerar que Lisboa é o centro das indústrias criativas em Portugal e, por isso, a região com maiores valores registados associados ao turismo criativo. Neste sentido, Lisboa deve estimular e promover a criação de cada vez mais espaços criativos que satisfaçam as novas exigências, quer dos residentes, quer dos visitantes, integrando eventos criativos e internacionais na sua agenda com vista a aumentar os níveis de internacionalização, bem como, apostar no empreendedorismo e noutras áreas que tenham como objectivo, atrair e reter cada vez mais indivíduos criativos e inovadores para que a região se desenvolva com maior sucesso.

O turismo criativo em Lisboa parece que veio assentar na perfeição no contexto que se vive na capital portuguesa atualmente, sendo que, tudo em Lisboa é sinónimo de cultura, património e história, desde a calçada portuguesa aos bairros e às casas tradicionais, aos pratos de sabores únicos, passando ainda pelos costumes e pelas festas populares que decorrem durante todo o ano. Lisboa tem uma variedade de recursos invejável, sendo que, deve centrar a sua oferta em estratégias que relacionem a cultura e a natureza com capacidades criativas e inovadoras, originando produtos e serviços autênticos, extremamente desejados e que possibilitem uma experiência única e totalmente diferenciadora dos restantes destinos. Assim, as ofertas devem-se encontrar em permanente evolução, satisfazendo e surpreendendo não só os residentes, mas também todos aqueles que visitam Lisboa, dando a entender que Lisboa é uma cidade com uma vasta oferta de produtos e serviços culturais e criativos potenciadoras de experiências memoráveis.

O Bairro Alto, por exemplo, é uma das principais zonas de criatividade e inovação de Lisboa onde diversas indústrias e as atividades culturais e criativas começaram a fixar-se alavancando novos negócios e inúmeros investimentos, sendo que, tirando partido da sua identidade singular, hoje em dia é o polo criativo mais ativo em Lisboa onde tudo acontece. A par deste bairro criativo, existe também a *LX Factory*, um espaço dedicado às indústrias e às atividades culturais e criativas que tem vindo a demonstrar ser uma solução bastante eficaz tanto na requalificação de espaços abandonados, como na criação de postos de trabalho, aumento do fluxo turístico, melhoria da qualidade e bem-estar social, aumento do poder económico de toda a envolvente, entre inúmeros outros factores que têm contribuído bastante para o desenvolvimento económico, cultural, turístico, ambiental, social e político de toda a envolvente.

Com isto, Lisboa tem vindo a reconhecer o potencial das artes e de todas as áreas associadas à criatividade e à inovação, visto que, são temas que têm demonstrado terem potencial e serem bastante vantajosas para diferentes sectores da economia, desde o impacto positivo nos níveis de reputação da cidade, até às boas memórias que deixam a quem visita e

consome tais experiências. Assim, o governo criou a Galeria de Arte Urbana (GAU) com vista a estimular a criatividade e a inovação no sector das artes através de esculturas, instalações de rua, projeções de vídeo, cartazes, *graffiti* e todas as restantes formas relacionadas com o *street art* em Lisboa. Desta maneira, podemos concluir que Lisboa é uma cidade com uma identidade cultural bastante vincada, com abundância em recursos naturais e culturais e detentora de um índice de atratividade que, com o passar dos anos, tem vindo a ficar cada vez mais forte, sendo hoje em dia, uma cidade onde a criação e fixação de indústrias e atividades culturais e criativas é bastante oportuna, contribuindo para a aglomeração de *hubs* criativos e posterior acentuação no desenvolvimento regional.

Apesar de todos estes factores, existe ainda uma forte carência de estratégias associadas às indústrias em questão em prol do desenvolvimento do turismo criativo, bem como, insuficiência de capital criativo para inovar os diversos sectores da economia portuguesa, revelando-se pela fraca diversidade na oferta de produtos e serviços criativos de forma transversal a todas as áreas, bem como, devido à falta de incentivos e apoios por parte do governo para se desenvolver negócios baseados em estratégias criativas e inovadoras.

Mesmo assim, temos vindo a observar a implementação de ligeiras mudanças em relação ao apoio prestado na criação de centros criativos em diversas áreas da cidade, tendo como objectivo, o desenvolvimento da economia e do turismo regional através da idealização e da produção de experiências, produtos e serviços únicos. Para além disso, a criação de centros criativos desempenha um papel crucial não só no desenvolvimento da cultura local, como também na superação dos objectivos turísticos da cidade, uma vez que, funcionam como agentes estimuladores do comércio e produtores de inúmeras dinâmicas culturais e criativas, originando aumentos na atração turística e de novos residentes e posterior reconhecimento internacional e desenvolvimento económico, social, ambiental, político, turístico e cultural.

5. LISBOA: FATORES DE ATRATIVIDADE PARA A EMERGÊNCIA DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO CRIATIVO

Tal como temos vindo a afirmar, hoje em dia, a capital portuguesa está mais próxima de se tornar numa cidade criativa (Lisboa – Economia Criativa). Todas as estratégias alinhadas com o objectivo de dinamizar centros e bairros criativos em Lisboa, têm vindo a gerar níveis de sucesso invejáveis entre inúmeras cidades e capitais por todo o mundo, sendo que, estes espaços funcionam como uma ferramenta estratégica indispensável no processo de atração, retenção e formação de capital criativo, bem como, como um instrumento fundamental para que a emergência de novos modelos de desenvolvimento baseados no uso de capacidades criativas e inovadoras seja possível.

Assim, os centros criativos são considerados um dos fatores mais poderosos de atratividade de qualquer região, uma vez que, para além de serem essenciais no processo de acolhimento e de integração de artistas e de talentosos em geral, têm grandes impactos na recuperação e na reutilização de espaços e equipamentos desativados, transformando-os em lugares com novas funcionalidades e com novas ocupações de grande potencial para uso criativo (Lisboa – Economia Criativa), garantindo desta maneira o aumento de potencial criativo e inovador, bem como, sucesso e desenvolvimento económico regional, quer no presente, quer no futuro de Lisboa.

A aglomeração destas indústrias leva a que as suas capacidades, a par da sua credibilidade, reconhecimento e, consequentemente, a sua atratividade, ampliem, gerando um maior número de oportunidades para a criação de produtos e serviços mais criativos e inovadores de forma mais rentável e eficiente. Todo o ambiente e proximidade sentidos nestes espaços leva a que instituições, empresas, particulares, fornecedores, prestadores de serviços, entre outros, se relacionem, ora como atores, ora como consumidores, ora como parceiros, dando lugar à existência de ligações colaborativas com o intuito de encontrar novos métodos e processos, bem como, produtos e serviços de carácter criativo e inovador. A aglomeração destes centros leva a que a inovação e a criatividade, factores sujeitos a trocas de conhecimentos, habilidades, tecnologias, experiências de vida, etc. entre as várias partes interessadas, sejam estimuladas de forma mais autêntica, contribuindo para que as obras idealizados pelos criativos sejam produzidas e, posteriormente, comercializadas.

Neste sentido, os centros criativos correspondem a estruturas que geram níveis ideais quanto à satisfação das necessidades e dos interesses dos novos consumidores, obtendo maior sucesso e desenvolvimento económico. Assim, é necessário que Lisboa se adapte a esta transição e recorra à concepção de centros e *clusters* criativos com vista a aumentar o valor

patrimonial e cultural da região, bem como, a produtividade e rentabilidade de inúmeras áreas e sectores transversais a toda a sociedade, uma vez que, estes espaços contribuem com inúmeras vantagens e benefícios.

As atividades desenvolvidas nestes centros podem abranger inúmeras áreas da sociedade, sendo que, podem estar associadas tanto à cultura, às artes, ao conhecimento, às tecnologias, ao talento e à educação, bem como, a qualquer iniciativa que explore os recursos endógenos de forma sustentável e que contribuam para o desenvolvimento cultural, social, político, tecnológico, ambiental e turístico da região, tendo como objectivo, aumentar os níveis de autenticidade e atratividade da cidade, bem como, enriquecer todo o conteúdo existente no seu território de acordo com os interesses e necessidades dos residentes e visitantes.

Tal como já foi referido, o desenvolvimento de modelos criativos é também um factor essencial na promoção de Lisboa a nível internacional e responsáveis por aumentar o número de entradas de indivíduos criativos no país, uma vez que, através das suas estratégias satisfazem as motivações e os interesses dos indivíduos que pertencem ao novo segmento turístico mais emergente no mercado, o turismo criativo, bem como, os membros da classe criativa, levando a que este tipo de espaços coloque Lisboa nas bocas do mundo. Assim, podemos afirmar que estes espaços, devido a todas as suas características e funcionalidades, são uma peça fundamental na promoção de Lisboa, atraindo cada vez mais talento, empresas e investimento para a capital portuguesa.

Com a ascensão de Lisboa como uma das capitais europeias mais ricas em talento e diversidade, sendo considerada por muitos como um lugar perfeito para idealizar, criar, testar e tentar novamente novas ideias, produtos e serviços, inúmeras multinacionais privadas têm vindo a aperceber-se das vantagens que Lisboa apresenta e, por isso, têm financiado e apoiado diversas iniciativas e pequenos departamentos, compostos por jovens criativos, que promovam a criação de novas ideias e soluções para benefício próprio. Segundo Paddy Cosgrove (citado em Egusa, C. (2018)), cofundador da *WebSummit*, Lisboa está a sofrer as mesmas transições que Berlim sofreu há 5 anos, mas tem a vantagem de possuir o clima sul da europa, contribuindo para que inúmeros atores/ consumidores deste sector iniciem os seus negócios na capital portuguesa, não só devido às condições meteorológicas, mas também devido à relação custo-benefício e qualidade de vida presentes em Lisboa serem superiores quando comparados com as cidades concorrentes, tais como Londres e Berlim.

Desta forma, os níveis de atratividade devido ao clima, à forte vertente cultural, à gastronomia, à vida noturna, à boa relação custo-benefício, à qualidade de vida, à segurança,

à localização geográfica, à proximidade a praias paradisíacas, à facilidade de acesso e demais, fazem desta região um território único e altamente cobiçado nos tempos pós-modernos. Assim, devem ser feitos esforços no sentido de desenvolver centros criativos que atuem como espaços de trabalho e de partilha de conhecimento tanto através de parcerias com outras instituições criativas a nível nacional e internacional, bem como, através da cooperação de instituições de ensino, como os institutos superiores e universidades, ou ainda através de financiamentos públicos e/ ou privados, atraindo cada vez mais talento e investidores com o intuito de fortalecer a economia portuguesa.

De acordo com Jeremy Bamberg (citado por Petit, 2017), Portugal permanece sem explorar o enorme potencial que detém quanto ao capital criativo endógeno. Contudo, os eventos que têm vindo a ter lugar na capital portuguesa de grandes dimensões, têm vindo a alterar a forma de como Lisboa é reconhecida internacionalmente, tornando a capital portuguesa cada vez mais o centro da cultura, da tecnologia, da criatividade e da inovação através da prática dos usos e processos criativos idealizados pelos indivíduos mais talentosos do mundo. Neste sentido, quanto mais rápido Lisboa perceber que esta mudança deve ser socorrida, maiores serão os ganhos e as vantagens que Lisboa beneficiará por meio da retenção de negócios e indivíduos criativos.

Para além de todos os factores antes enumerados, também a emergência de uma geração mais empreendedora, criativa e com desejos de implementarem os seus próprios negócios e ideias de forma sustentável a nível profissional num ambiente descontraído, são também uma realidade que têm vindo a contribuir para o crescente desenvolvimento das indústrias e atividades criativas e inovadoras em Lisboa. Assim, para que estes espaços tomem dimensões aliantes aos olhos das novas gerações, o governo de Lisboa deve procurar apoiar a criação de centros criativos com vista a revitalizar espaços degradados, gerar postos de trabalho, bem como, avanços nos níveis sociais, culturais, económicos, políticos, turísticos e ambientais da região, influenciando os indivíduos criativos a mudarem-se para a capital portuguesa para que coloquem em prática o seu potencial criativo e inovador e alastrem os seus pensamentos e as suas mentalidades para os restantes indivíduos e sectores económicos da sociedade.

Tal como R. Florida (Lisboa – Economia Criativa) identificou, Lisboa é a região que detém os índices mais fortes de desenvolvimento criativo numa extensão territorial que se estende desde a Península de Setúbal até à Galiza, uma área que abrange cerca de 9,9 milhões de pessoas e inúmeras regiões que apresentam fortes transações comerciais. Segundo a análise dos 3T's de acordo com o método de R. Florida, indispensáveis para a afirmação de cidades enquanto criativa, podemos analisar que, em relação ao talento, Lisboa abrange

inúmeras instituições de ensino das quais, todos os anos, são formados potenciais indivíduos detentores de capacidades criativas e inovadoras disruptivas. Para além disto, com o aumento de factores atrativos, Lisboa tem retido cada vez mais indivíduos estrangeiros extremamente talentosos, sendo que, quanto à tolerância, Lisboa é uma das capitais mais multiculturais da Europa, acolhendo imigrantes e visitantes de todo o mundo. Estes factos, bem como, devido aos recursos endógenos e à crescente capacidade de atração e retenção de talentos e de promoção da capital como uma cidade livre e que aceita e satisfaz diversos estilos e culturas de vida, levam a que Lisboa se encontre no caminho certo para se assumir como uma cidade criativa a nível nacional e, principalmente, a uma escala europeia e global.

No que diz respeito à tecnologia, para além de acolher o evento mais credível desta categoria, Lisboa é a capital de um país considerado desenvolvido, logo, detém todas as infraestruturas e equipamentos básicos para que qualquer necessidade relacionada com este sector seja satisfeita sem dificuldades.

No panorama geral, as cidades são espaços excelentes para pôr em prática negócios baseados na economia criativa, uma vez que, detém níveis de atratividade de talento superiores às regiões consideradas rurais. Para além disso, a dinamização de projetos de cariz criativo nas cidades têm vindo a agregar cada vez mais potencial às estratégias de desenvolvimento económico, político, social, turístico e ambiental das regiões em que se localizam, uma vez que, para além destes territórios deterem maiores concentrações de pessoas e, conseqüentemente, maiores níveis de talento, são espaços onde é possível prever as tendências emergentes, mobilizar atores estratégicos para a formação de novos negócios com maior facilidade, bem como, trocar conhecimentos e pontos de vista com mais indivíduos vindos de todo o mundo. Assim, as cidades mais atrativas são aquelas que implementam novos conceitos, apoiam novos negócios, adaptam-se aos novos estilos de vida e fomentam a geração de processos criativos e inovadores.

Posto isto, todas as atividades baseadas no intercâmbio de conhecimentos e de experiências, que tenham tendências educacionais e de autodesenvolvimento, que promovam a cultura e as artes, que explorem avanços científicos e tecnológicos, que dinamizem atividades personalizadas e únicas, que promovam o uso da criatividade e da inovação, que criem uma alternativa ao turismo de massas, que envolvam e trabalhem em conjunto com a comunidade local, que contribuam para a regeneração urbana e para a reabilitação de antigas instalações, que promovam a identidade e a cultura da região em que se encontram a nível internacional, que aumentem o fluxo turístico, que dinamizem atividades culturais e criativas disruptivas, que potenciem os recursos endógenos, que fortaleçam o desenvolvimento regional alcançando objectivos económicos, políticos, sociais, ambientais e turísticos, que

satisfaçam os desejos, as necessidades e os interesses da nova força de trabalho, que comercializem bens e serviços de valor cultural e criativo, que ampliem o talento e a diversidade da região, que expandam a economia criativa, que valorizem métodos sustentáveis, conscientes e mais ecológicos, que preservem a cultura e valorizem a história, a arquitetura, o património, a gastronomia, as paisagens, as comunidades locais e os seus costumes, que contribuam para a qualidade de vida e bem-estar social, que aumentem as capacidades de resiliência das regiões para melhor combater cenários de crise e outros, que tragam vantagens competitivas, poder intelectual e riqueza, que integrem espaços multifuncionais dedicados ao trabalho em colaboração, que transformem os lugares em espaços mais atrativos, competitivos e repletos de novas oportunidades, que despertem a atenção de novos investidores, que combatam os níveis de pobreza, desigualdade de género e outras assimetrias, que criem postos de trabalho bem remunerados, que diversifiquem as oportunidades de consumo e satisfaçam diversos estilos de vida díspares dos tradicionais, que revelem novos horizontes, que contribuam para a atração e retenção de indivíduos talentosos, que conciliem e integrem diferentes sectores, áreas e ocupações desde artistas, músicos, fotógrafos e programadores até designers, arquitetos, pintores e demais, que estimulem o comércio de rua, que contribuam para o aumento de exportações, que aumentem a credibilidade regional, que alavanquem novos negócios sólidos e consistentes, que se adaptem às novas exigências, que dinamizem atividades associadas ao turismo cultural e criativo e que satisfaçam as motivações e desejos do novo turista, que melhorem a experiência dos visitantes e que superem as suas expectativas, que promovam o espírito livre, que provoquem o crescimento autónomo e independência nacional, que dinamizem atividades onde os consumidores passam a criadores, que incitem a investigação e a formação de novos processos, métodos, normas, mentalidades e pensamentos, que solucionem os problemas emergentes de forma criativa, que estimulem o potencial criativo dos indivíduos através de espaços que possibilitem que qualquer indivíduo pense, reflita, adapte e conceba novas soluções, ideias, produtos e serviços altamente criativos e inovadores detentores de direitos de autor, que detenham as ferramentas e as condições necessárias para os indivíduos idealizarem, conceberem e comercializarem bens e serviços criativos, que protejam os artistas, os empreendedores criativos e as suas obras, que contenham espaços de lazer e recreação, que incentivem a criação de parcerias e métodos de cocriação, que promovam o trabalho cruzado entre o talento, a tecnologia e a cultura, que nutram e mobilizem recursos criativos, que trabalhem todos os aspectos desde a idealização e produção, até à distribuição e comercialização dos bens e serviços criativos, que cultivem altas concentrações de capital criativo aumentando a taxa de indivíduos criativos entre a população, que utilizem qualidades como a originalidade e a imaginação no seu dia-a-dia, que proporcionem melhores níveis de rentabilidade, eficiência e produtividade e que ofereçam oportunidades para as novas

gerações iniciarem as suas vidas de forma a utilizarem o potencial criativo a nível profissional, são tidas como as atividades que mais contribuem para aumentar a atratividade e do desenvolvimento regional, colmatando os problemas emergentes derivados das novas exigências e dos novos estilos de vida dos cidadãos do mundo.

PARTE II

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO OPERACIONAL

1. O PROBLEMA, O DIAGNÓSTICO E O PROJETO

Tendo em conta os conhecimentos apreendidos e aprofundados ao longo da fundamentação teórica exposta, bem como, de acordo com o enquadramento territorial confinado para o trabalho em estudo, foi possível identificar inúmeros factores que potenciam Lisboa como uma cidade capaz de se tornar num exemplo de sucesso em relação ao uso da criatividade e da inovação como ferramentas para promover o desenvolvimento económico, social, tecnológico, cultural, político, ambiental e turístico de todo o território, uma vez que, devido à diversidade e à tolerância particulares que a capital portuguesa apresenta, bem como, o facto das condições necessárias para desenvolver a economia criativa se encontrarem em expansão no território em questão, Lisboa tem potencial para alcançar e até ultrapassar os níveis de criatividade e inovação de inúmeros destinos considerados desenvolvidos e altamente cobiçados pelos indivíduos mais criativos de todo o mundo.

Contudo, em Lisboa, ainda são poucas as pessoas que têm a oportunidade de abdicar de um estilo de vida tradicional e ocuparem o seu tempo a desenvolverem atividades que estimulem o uso de potencial criativo. A emergência de negócios associados às indústrias e às atividades culturais e criativas é um tema bastante atual que se encontra em crescimento e tem vindo a ser uma matéria cada vez mais apoiada quer por cidadãos comuns, quer por artistas ou turistas de todo o mundo, contribuindo não só para o aumento de benefícios e vantagens competitivas em inúmeras áreas e sectores da sociedade, como também para a retenção e formação de talento, requalificação de espaços devolutos, promoção e internacionalização da região e ainda para o aumento do número de postos de trabalho com melhores condições.

Uma vez que as indústrias e atividades culturais e criativas solucionam inúmeros problemas em diversas áreas e negócios, contribuindo, desta maneira, para o aumento de vantagens e benefícios regionais, podemos afirmar que o mercado com que os espaços criativos se relacionam para além de ser considerado amplo, contém diversas oportunidades de exploração, sendo que, apesar dos avanços relacionados com a economia criativa na região em estudo, encontram-se ainda inúmeras lacunas que devem ser colmatadas através da mudança e transformação de mentalidades, bem como, através da implementação de estratégias que satisfaçam as exigências derivadas dos novos estilos de vida e das novas gerações e que tenham como intuito dinamizar a economia criativa.

A economia criativa, tal como os centros criativos, é um tema sem antecedentes na história da humanidade que emergiu devido às mentalidades e realidades de vida associadas a conceitos minimalistas e globais, bem como, devido ao interesse e à valorização que cada vez mais indivíduos depositam em bens e serviços customizados e disruptivos. Neste sentido,

devem ser realizados esforços públicos e/ ou privados que promovam a criação de ambientes atrativos e propícios para o desenvolvimento de negócios de carácter criativo e inovador, uma vez que, para além da crescente procura por produtos e serviços de carácter criativo por cada vez mais indivíduos, sejam eles residentes ou visitantes, estes espaços têm um papel fundamental na atração, retenção e formação de talento, contribuindo, consequentemente, para a requalificação e desenvolvimento dos territórios onde operam, tornando-os lugares mais rentáveis, competitivos e com níveis de bem-estar e qualidade de vida invejáveis.

Hoje em dia, com o aparecimento das novas necessidades, interesses e desejos das populações e, principalmente, das novas gerações, que anseiam por melhores condições tanto a nível profissional, assim como a nível pessoal, já não basta que as sociedades detenham largas quantidades de recursos no seu território para gerar receitas e níveis de competitividade satisfatórios. Assim, é essencial que as sociedades, que tenham como objectivo manterem-se competitivas e cobiçadas a nível internacional, adaptem-se às novas exigências e desenvolvam mecanismos que atraiam e potencializem capital criativo e inovador, tendo como intuito, que estes concebam novas ideias e novas soluções comercializáveis com base nos recursos endógenos, contribuindo, desta maneira, não só para o aumento dos níveis de desempenho e optimização dos recursos endógenos, como também para o avanço nos níveis de credibilidade, de investimentos e posterior desenvolvimento regional de forma mais eficiente e transversal a todos os sectores e áreas económicas da sociedade.

Assim, o plano que se segue trata de pôr em prática um conjunto de estratégias que impulsionam o crescimento da economia criativa no território em estudo, satisfazendo os novos desejos e as novas necessidades através da disponibilização de espaços, equipamentos, programas, produtos e serviços que vão ao encontro das exigências da procura emergente e de inúmeras indústrias e atividades associadas ao uso de potencial criativo e inovador. Por outras palavras, o projeto que se segue apresenta a criação de um centro cultural e criativo que, através da transformação de um determinado espaço devoluto num espaço funcional dividido em diferentes áreas para uso da criatividade e da inovação – estúdios, ateliers, oficinas, salas de colaboração, espaços de restauração e de lazer, galerias e espaços para espetáculos e outros serviços de carácter multifuncional e/ou mercantil – tenha a capacidade para dar resposta às necessidades, interesses e desejos emergentes através da dinamização de atividades criativas e inovadoras e, nesse sentido, capaz de não só promover a idealização, a concepção, a divulgação e a comercialização de bens e serviços de carácter cultural e criativo, assim como para cativar os residentes e os indivíduos mais talentosos de todo o mundo a usufruírem das suas propostas de valor, seja como ator ou consumidor, gerando valor, riqueza e crescimento em diferentes níveis, áreas e sectores.

MODELO CANVAS – MOMENTUM CULTURAL & CREATIVE CENTRE

COMO?		O QUÊ?	PARA QUEM?	
PARCERIAS	ATIVIDADES	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias financeiras; - Parcerias institucionais; - Parcerias privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar as condições com os parceiros e fornecedores que permitam o desenvolvimento produtivo e eficiente das atividades; - Angariar um edifício com valor cultural e histórico que esteja desativado; - Criar e legalizar uma estrutura cultural com loja e restaurante (enquadramento legal); - Equipar todos as áreas funcionais com os recursos, programas e facilidades identificadas; - Recrutar capital intelectual qualificados segundo as funções disponíveis; - Dominar e dinamizar os canais de comunicação e por a estratégia de comunicação e marketing em prática; - Dar a conhecer e comercializar as diversas opções oferecidas pelo centro. - Programar e planejar os eventos de forma regular e vender entradas/ inscrições. - Apoiar a criação de produtos e serviços através da estimulação do potencial criativo dos talentosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier de design e artes plásticas; - Atelier digital e multimédia; - Estúdio de fotografia; - Estúdio de música; - Centro de exposições; - Sala de reuniões; - Espaço para performances/ espetáculos; - Sala plurifuncional; - Oficina; - Loja; - Restaurante + cozinha. - Desenvolver atividades de carácter criativo e inovador; - Diversificar a oferta com novos produtos e serviços; - Melhorar o bem-estar e qualidade da envolvente; - Aumentar os níveis de eficiência e rentabilidade na concepção de novas soluções e ideias; - Expandir o reconhecimento e imagem da região a nível internacional ; - Aumentar o número de população criativa. - Satisfazer as novas necessidades e desejos dos atores e dos consumidores de produtos e serviços criativos; - Aumentar a atratividade e a competitividade da região; - Gerar desenvolvimento social, cultural, político, tecnológico, ambiental e turístico; - Aumentar o valor e a riqueza dos recursos endógenos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas publicitárias; - Vídeos promocionais; - Press release + Press kit; - Newsletter; - Promoções e dias experimentais; - Feiras e congressos; - Eventos de naturezas diversas; - Festival anual; - Merchandising. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores com práticas e interesses criativos; - Empresas dependentes de processos e produtos inovadores; - Consumidor generalista; - Turistas + Visitantes.
RECURSOS		CANAIS		
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos; - Equipamentos; - Programas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Website oficial; - E-mail; - Telemóvel; - Redes sociais; - App; - Cartazes + Outdoors + Flyers + Tríptico; - Rádio + TV + Jornais; - Internet + Sites + Blogs; - Influenciadores + RP; - Parceiros. 		
CUSTOS		QUANTO?		
RECEITAS				
<ul style="list-style-type: none"> - Custos iniciais; - Custos fixos; - Custos variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos membership - Pacotes/ aluguer de espaços - Outros produtos (Eventos, Loja, Restaurante) 			

Tabela 5 Fonte: Elaboração própria

2. MODELO ORGANIZACIONAL: UM CONCEITO CRIATIVO

Com vista a satisfazer as necessidades, os desejos e as motivações provocadas pelos novos hábitos e culturas de vida das gerações emergentes, o plano em estudo trata de viabilizar o desenvolvimento de um centro com fortes ligações ao uso da cultura, da tecnologia, da criatividade e da inovação para o desenvolvimento de novas ideias e soluções úteis e sustentáveis. Desta forma, trata-se de um modelo onde, através dos seus materiais e equipamentos, qualquer pessoa possa desempenhar funções associadas às indústrias e às atividades culturais e criativas, desde residentes entusiastas e visitantes internacionais, até empresas, profissionais, estudantes, *freelancers* e empreendedores de qualquer canto do mundo que desejem colocar em prática o potencial criativo e, com isso, obter maiores proveitos.

Este um espaço, baseado em conceitos derivados das mentalidades criativas, engloba diferentes áreas operacionais totalmente equipadas e preparadas para fins não só profissionais, como também recreativos. Aqui, as salas proporcionam ambientes favoráveis para o trabalho em colaboração e para que a troca de conhecimentos e de experiências autênticas se dê de forma espontânea, seja nos espaços de trabalho através do diálogo e de metodologias associadas ao *learning-by-doing*, entre eles, os estúdios de música e fotografia, os ateliers de artes plásticas e de multimédia, a oficina ou as salas de reuniões, seja nos espaços de lazer, mais propriamente, o centro de exposições ou os espaços plurifuncionais destinados à realização ora de eventos culturais e tecnológicos, como performances, instalações artísticas e lançamentos, ora eventos educacionais, como palestras e workshops, ou ainda nos espaços de convívio como o pátio, o restaurante ou até mesmo a loja onde os artistas poderão expor as suas criações.

Para além da oferta dos espaços criativos, bem como, de todos os equipamentos e programas necessários para que qualquer cidadão ponha em prática o seu potencial criativo, o centro em questão conta com o apoio de mentores especializados segundo cada área de ação, tendo como objectivo, não só gerar níveis de desenvolvimento e de entrada no mercado excepcionais, dando a conhecer novos horizontes e novas técnicas, como também para melhorar o apoio e a atenção em relação às necessidades dos clientes, proporcionando níveis de customização e personalização mais elevados.

Trata-se então de um espaço dinâmico e experimental que incentiva o consumo cultural e artístico e tem como objectivo democratizar o acesso à inovação e a práticas criativas, dando a oportunidade das pessoas fazerem coisas novas e porém em prática projetos

de vida sustentáveis que sempre desejaram implementar. É um espaço que se caracteriza pelo seu ambiente tolerante, informal e inclusivo, onde o sentido de comunidade serve de inspiração para artistas locais e internacionais desenvolverem produtos e serviços inovadores e criativos com foco quer na cultura, quer nas artes, quer na tecnologia, quer no talento e no conhecimento.

É um espaço que tem como objectivo potenciar a atração e a nutrição de diversas formas de talento, onde a aprendizagem e o autoconhecimento são processos de evolução contínuos. Um espaço de cocriação, aprendizagem, contacto, convívio, debate e entretenimento, rico em diversidade e em capital humano criativo e que funciona como um interface entre a cultura, a tecnologia e a economia da região onde está inserido. Um espaço que conecta artistas e entidades e que estimula, apoia e protege o desenvolvimento de novos projetos e de novas ideias socialmente responsáveis, sendo capaz de trazer os sonhos dos criativos para o mundo real e caracterizado por onde qualquer pessoa se pode instalar e começar a desenvolver trabalhos baseados no uso da criatividade e da inovação sem se preocupar com questões burocráticas.

Para além destas características que tornam este espaço um negócio altamente cobiçado e invejável a nível cultural e tecnológico, este projeto visa ser desenvolvido num espaço devoluto, tendo como objectivo, converter uma área degradada numa zona emblemática e de visita obrigatória para todos aqueles que já desenvolvem ou que anseiam por experimentar atividades culturais e criativas por todo o mundo. Assim, este espaço contribui para a melhoria de diversos aspectos, quer sociais, quer económicos, políticos, turísticos ou ambientais, desde a própria requalificação do edifício, até à capacidade de potenciação dos recursos endógenos da região, passando ainda por factores como a promoção e difusão das artes e dos costumes locais, a internacionalização da região onde se insere, a melhoria da qualidade de vida, do bem-estar e da segurança de toda a envolvente, a geração de postos de trabalho bem remunerados, o aumento do fluxo turístico e das vantagens competitivas a nível internacional, bem como, a atração de cada vez mais negócios, investimentos e, sobretudo, talento.

2.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES

➤ VISÃO

Atrair, reter e formar talento e ser uma referência internacional na satisfação de práticas dedicadas ao uso da criatividade e da inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

➤ MISSÃO

Desenvolver a economia cultural e criativa em todas as suas formas através do trabalho em colaboração e dar a possibilidade de cada vez mais pessoas porém em prática os seus sonhos de forma profissional, disponibilizando equipamentos e programas para que qualquer pessoa possa pôr em prática o seu potencial criativo e, desta forma, conceber ideias e soluções disruptivas.

➤ VALORES

Satisfazer todos os clientes de forma personalizada e contínua, envolver todas as pessoas interessadas de forma ativa, ser transparente e apoiar o trabalho em colaboração, preservar e proteger a cultura e os recursos locais, implementar medidas éticas que contribuam para a responsabilidade e coesão social, praticar métodos sustentáveis, ecológicos e que respeitem o meio ambiente, alcançar níveis de excelência em todas as fases e processos inerentes, valorizar os bens “*made in Portugal*” e todas as formas de trabalho “*hand made*”, apostar em metodologias “*think glocal*” e “*learn by doing*”.

2.2 VECTORES ESTRATÉGICOS

Com vista a tornar o projeto diferenciador e a alcançar sucesso durante todos os processos e etapas de funcionamento, é fundamental que sejam definidos vectores estratégicos que cumpram a missão e vão de encontro com o objectivo da visão, tendo como intuito, fundamentar as decisões a serem tomadas ao longo da vida do projeto em questão.

Assim, em seguida seguem-se noções e alicerces que devem ser tidos em consideração em todas as etapas, processos e decisões durante todo o ciclo de vida do projeto, garantindo não só sucesso e desenvolvimento económico, como também assegurando a viabilidade do projeto, entre eles:

- Atrair, reter, formar e proteger talento nacional e internacional;
- Apostar em ideias, soluções, produtos e serviços criativos e a inovadores;
- Estimular métodos e processos colaborativos e em parceria;
- Proporcionar o conhecimento e a troca de experiências de forma contínua;
- Contribuir para o sucesso profissional através da satisfação pessoal de cada indivíduo;
- Promover a cultura e a tecnologia utilizando recursos endógenos;
- Contribuir para a melhoria dos níveis de tolerância e de diversidade regional;
- Cooperar para o bem-estar e qualidade social;
- Valorizar estilos e culturas de vida alternativos;
- Praticar princípios éticos e sustentáveis que respeitem a velocidade dos ciclos naturais.

2.3 OBJECTIVOS OPERACIONAIS

Para além das linhas orientadoras definidas anteriormente, qualquer projeto que deseje alcançar sucesso nos dias de hoje deve definir e identificar metas específicas com vista a definir estratégias que atinjam os objectivos definidos através de métodos mais conscientes e claros.

A definição dos objectivos tem como intuito não só elucidar o percurso que o centro pretende adoptar e onde quer chegar, como também motivar os colaboradores a manter toda a estrutura em constante crescimento durante o seu ciclo de vida. Neste sentido, os objectivos devem ser definidos segundo períodos de tempo e moldados à medida que o projeto se vai desenvolvendo, devendo ser viáveis, específicos e mensuráveis:

- Garantir que o imóvel tem capacidade para 10 postos de trabalho no Atelier de Design e Artes Plásticas, 10 postos de trabalho no Atelier Digital e Multimédia, 10 postos de trabalho na Oficina, 3 Estúdios de Fotografia, 3 Estúdios de Música, 2 Salas de Reuniões, 1 Sala de Exposições, 1 Espaço Plurifuncional e servir 30 pessoas no Restaurante em simultâneo;
- Garantir 100% dos equipamento e programas desde o primeiro dia de atividade;
- Assegurar 100% das parcerias e fornecedores delineados desde o primeiro dia de atividade;
- Vender 24 *Premium* e 120 *Basic* no primeiro ano;
- Vender 4 290 Pacote 1, 2 146 Pacote 2, 861 Pacote 3, 864 Pacote 4 no primeiro ano;
- Vender 1 460 artigos da loja no primeiro ano;
- Vender 5 475 refeições no restaurante no primeiro ano;
- Realizar 1 040 eventos durante o primeiro ano;
- Alcançar uma participação média de 5 pessoas por evento durante o primeiro ano;
- Dar 100% prioridade aos clientes *membership*;
- Ter 50% ou mais dos espaços e equipamentos em constante utilização e rotatividade no primeiro ano;
- Dinamizar eventos com criativos locais (60%) e internacionais (40%) no primeiro ano;
- Satisfazer 100% das exigências de todos os clientes;
- Amortizar 100% dos custos iniciais em menos de 4 anos;
- Alcançar 50.000 seguidores nas redes sociais no primeiro ano;
- Realizar um festival anual e uma feira por mês durante o primeiro ano associados às indústrias e atividades culturais e criativas e baseados nas práticas e costumes do público-alvo.

2.4 ÁREAS FUNCIONAIS

Quanto ao projeto de intervenção (Anexo 11) idealizado para o plano em estudo, este foi concebido com o intuito de abranger espaços culturais e criativos com diversos equipamentos e funcionalidades dedicados ao uso de métodos criativos e inovadores. Desta forma, estas áreas visam não só impulsionar a idealização e criação de produtos e serviços associados às indústrias e atividades criativas, como também promover a venda de obras de arte ou ainda criar talento e conhecimento entre os diferentes públicos.

Assim, com vista democratizar o acesso a recursos culturais e tecnológicos e a promover o diálogo e a troca de ideias, todos os espaços são abertos e extremamente funcionais, incorporando todas as condições para que nasçam novas ideias, soluções, produtos e serviços consequentes da troca de conhecimento e experiências entre indivíduos de diferentes culturas.

Em seguida segue-se a lista dos espaços criativos/ áreas funcionais que o projeto alberga para satisfazer os objectivos do projeto, bem como, combater e superar as necessidades e as expectativas emergentes:

➤ ATELIER DE DESIGN E ARTES PLÁSTICAS

Este espaço caracteriza-se pela sua larga extensão e por ser uma das principais áreas de idealização e concepção de obras e expressões de valor artístico e cultural, sendo que, o público deste espaço são pessoas individuais, pequenas empresas ou departamentos que laborem em áreas associadas com a arquitetura, design, cerâmica, desenho, pintura, escultura, carpintaria, metalurgia, artes têxteis ou qualquer outra que necessite de condições semelhantes para desenvolver os seus projetos de forma mais autónoma e competitiva.

Neste espaço, uma das maiores preocupações passa por ter em conta as exigências dos criativos no que diz respeito à necessidade de trabalharem em espaços amplos devido à constante manipulação de materiais para conceberem novas ideias e soluções. Deste modo, estes espaços devem ter capacidades multifuncionais, bem como, deterem equipamentos que visem simplificar a arrumação dos diversos materiais anexos a estas áreas.

Assim, para além dos espaços de arrumação como armários e estantes, o atelier conta com inúmeros equipamentos necessários para um uso confortável e produtivo de todos os clientes que desejem conceber produtos e serviços associados ao design e às artes plásticas, tais como, mesas e cadeiras adequadas para a concepção e produção de diferentes formas contemporâneas de arte, bem como, cacifos para que cada residente possa guardar as suas próprias ferramentas e materiais (barro, madeira, tintas, telas, etc.) ou simplesmente colocar os seus trabalhos e projetos enquanto está ausente.

Para além das mesas de trabalho individuais incluídas neste espaço, foi ainda projetado um espaço dedicado ao trabalho em colaboração com vista a facilitar a troca de experiências, métodos e processos entre os diversos artistas residentes, tendo como objectivo, não só promover a idealização e concepção de novas soluções, como também dinamizar eventos de variadas naturezas como *workshops* de pintura e outros de acordo com as áreas de ação dos residentes ou não.

➤ ATELIER DIGITAL E MULTIMÉDIA

Esta área diz respeito ao lado mais tecnológico e digital de todo o projeto e caracteriza-se por se tratar de um espaço mais organizado e com equipamentos e programas ajustados às necessidades dos diferentes talentosos que queiram desenvolver atividades criativas e inovadoras associadas ao uso das novas tecnologias.

Desta forma, este espaço encontra-se repleto de mesas de trabalho equipadas com computadores e os programas (*Adobe – Photoshop, Illustrator, Premiere, After Effects*) essenciais para que qualquer individuo possa desenvolver trabalhos relacionados com áreas digitais e de multimédia, bem como, satisfazer os interesses de qualquer empresa ou departamento que desempenhe funções associadas a ilustrações gráfica, animações 2D e 3D, programas de *software* e aplicações, design digital, edição de conteúdos multimédia para plataformas *online* e *offline*, pós-produção de audiovisuais, design de jogos, entre muitos outros.

Neste espaço, tal como no atelier de design e artes plásticas, qualquer individuo poderá ter o seu espaço de trabalho a tempo inteiro ou apenas por algumas horas consoante os seus objectivos, sendo que, com vista a cativar mais pessoas e complementar o serviço, também serão dinamizados eventos educacionais relacionados com as diferentes áreas trabalhadas neste local e/ou consoante as necessidades dos atores/ consumidores do projeto.

➤ ESTÚDIO DE FOTOGRAFIA

Quanto aos estúdios, estes espaços foram concebidos para que qualquer iniciante ou profissional da arte fotográfica possa realizar os seus trabalhos de forma mais autónoma e segundo custos mais viáveis, dando a oportunidade destes se lançarem no mercado com maior sucesso, uma vez que, para além da qualidade dos equipamentos, como o sistema de iluminação, apropriado para fotografias de produto ou microfotografias, as telas de fundo, apropriadas para retratos e outros tipos de sessões fotográficas, estes estúdios encontram-se também equipados com uma câmara fotográfica, objectivas, tripés e ainda um projetor para criar diferentes soluções.

Outra mais-valia destes estúdios é o facto de se encontrarem equipados com um computador e programas de edição e pós-produção de imagens e vídeos profissionais (*Adobe*), bem como, o facto de incluírem ainda uma televisão que revela o resultado do trabalho fotógrafo em tempo real e um espaço dedicado à maquilhagem, tendo como objectivo, complementar a experiência de todos os intervenientes e superar quaisquer exigências ou pedidos dos clientes.

Estes estúdios, abrangem quer cidadãos que desejem criar um portfólio ou algum trabalho do género (*fashion makeover*), bem como, qualquer individuo, pequena empresa ou um determinado departamento de uma organização que desempenhe funções relacionadas com o mundo da fotografia e vídeo ou que simplesmente queira iniciar ou desenvolver projetos fotográficos, seja por largos períodos de tempo ou por apenas algumas horas.

A par do que se sucede nos ateliers, também os estúdios de fotografia contarão com a dinamização de eventos educativos, tendo como intuito, potenciar as aptidões dos colaboradores e captar o interesse e fidelização de potenciais clientes.

➤ ESTÚDIO DE MÚSICA

Os estúdios de música correspondem a espaços que contemplam todos os recursos e equipamentos necessários para que qualquer individuo possa desenvolver não só projetos de produção musical e captação de som, como também trabalhar funções de edição e pós-produção de áudio através do recurso a equipamentos e instalações de som profissionais.

Aqui, qualquer produtor de música amador ou profissional, desde guitarristas, vocalistas, teclistas, baixistas, bateristas, produtores de música electrónica, etc. podem colocar em prática o seu potencial criativo de forma individual ou em grupo, segundo horários flexíveis e de forma bastante cómoda, sendo que, o espaço é também composto com um computador e programas (*Logic Pro X*) adequados para satisfazer as exigências e necessidades que possam surgir.

Tal como acontece nas áreas anteriormente enumeradas, também nos estúdios de música serão dinamizados eventos e *jam sessions* com grandes figuras da música nacional e internacional, tendo como objectivo, dinamizar experiências positivas, satisfazer os clientes e atrair cada vez mais talentos.

➤ CENTRO DE EXPOSIÇÕES

Este espaço caracteriza-se pela sua capacidade multifuncional e por conter apenas os materiais essenciais para a realização de exposições segundo as exigências de cada evento, entre eles, um sistema de iluminação adequado para exposições, bem como, todos os restantes equipamentos de apoio para dinamizar este tipo de eventos.

Neste sentido, este espaço será utilizado não só para promover as artes e as tecnologias associadas à cultura local, como também todas as restantes expressões artísticas que tragam novas perspectivas e novos conhecimentos de acordo com diferentes estilos e culturas de vida vindos de diversos pontos do planeta.

Quanto à programação das exposições é um tema a cargo da equipe de eventos, sendo que, este espaço permite que tanto clientes que laborem nos ateliers e/ ou estúdios, como qualquer artista externo à empresa que procure um espaço para divulgar as suas inovações, possa expor, promover e

comercializar os seus trabalhos num ambiente apropriado que satisfaz as necessidades de qualquer artista, seja ele fotógrafo, pintor, escultor, ceramista, artista plástico, entre outros.

➤ SALA DE REUNIÕES

Estas salas caracterizam-se pela sua dimensão mais reduzida e acolhedora quando comparados com as dimensões e equipamentos dos ateliers e estúdios, uma vez que, destinam-se a ser utilizadas por pequenos grupos de pessoas que desejem trocar ideias ou pontos de vista num ambiente propício à criação de sinergias e ao desenvolvimento de trabalhos em colaboração.

Estas salas podem assumir diferentes disposições conforme as necessidades dos clientes, sendo que, encontram-se equipadas com todo o material básico que qualquer sala de reuniões deve conter, como por exemplo, mesas, cadeiras, armários para arrumação, quadro e canetas e ainda equipamentos mais tecnológicos, como uma televisão, um projetor e todo o sistema necessário para realizar videoconferências para qualquer parte do mundo.

Estas salas poderão ser utilizadas tanto por clientes que tenham como objectivo delinear metas e estratégias em conjunto com os seus colegas ou simplesmente que desejem realizar exercícios de *brainstorming* sobre novos produtos e serviços, tanto por qualquer pessoa externa ao centro que, por trabalhar em casa e não possuir nenhum escritório, necessite de um espaço privado por apenas algumas horas para receber e discutir assuntos profissionais, entre outros.

Nestas salas podem ainda ser dinamizados eventos educativos ou pequenas formações/ cursos de carácter teórico com vista a complementar os eventos dinamizados nos restantes espaços do projeto.

➤ ESPAÇO PARA PERFORMANCES/ ESPETÁCULOS

Este espaço caracteriza-se por ser a única área exterior onde podem ser dinamizados diversos tipos e formas de eventos, entre eles, performances musicais, espetáculos de comédia, projeções de filmes/ vídeos, workshops, palestras, lançamentos, feiras, entre muitos outros.

Para além do palco, esta área encontra-se totalmente equipada com um sistema PA completo, bem como, diversos microfones para a realização de eventos musicais, um projetor e ainda um sistema de iluminação apropriado para a dinamização de espetáculos e performances ao vivo.

Tal como no centro de exposições, a gestão deste espaço é feita somente pela equipe de eventos do centro, sendo que, apesar da maioria da programação corresponder à divulgação de artistas internos ao projeto, parte dela passará por trazer indivíduos externos nacionais e estrangeiros, tendo como objectivo, cativar e reter um maior leque de público generalista, bem como, indivíduos talentosos.

➤ SALA PLURIFUNCIONAL

Este espaço foi projetado para ser utilizado segundo inúmeras formas e configurações com vista a satisfazer diversos fins e objectivos, seja para satisfazer a procura por espaços privados para a dinamização de eventos pessoais, seja para o próprio centro organizar eventos públicos de carácter cultural, tecnológico ou educacional.

Esta sala corresponde a uma área ampla composta apenas com equipamentos básicos, como mesas, cadeiras e, caso seja requisitado, um projetor e uma televisão.

Neste sentido, esta área poderá ser utilizada não só apenas pelos clientes do centro, como também alugada por qualquer indivíduo que queira dinamizar um evento num espaço com estas características, sendo que, o principal objectivo deste espaço passa pela dinamização de atividades programadas pelo próprio centro, entre elas, eventos culturais e educativos.

➤ OFICINA

Esta área caracteriza-se por ser um espaço partilhado totalmente equipado para que qualquer cliente possa dar forma às suas ideias e às suas soluções inovadoras através de diversas máquinas de trabalho, entre elas, computadores, impressora 3D, máquina de corte a laser, fresa grande formato, forno de cerâmica, máquina de costura, torno, compressor e outras ferramentas mais básicas, como por exemplo, bancadas, serras, alicates, martelos, berbequins, chaves de parafusos, etc.

Para além da utilização por parte dos próprios clientes, principalmente aqueles que laboram nos ateliers, também será possível receber pessoas externas, como por exemplo, alunos de arquitetura ou de design que procurem estas máquinas para realizarem os seus trabalhos académicos, bem como, indivíduos que necessitem das máquinas para realizarem trabalhos pontuais.

Neste espaço também serão dinamizados eventos relacionados com os procedimentos de utilização e segurança das diferentes máquinas de trabalho, tendo como objectivo, tornar os clientes mais autónomos e ativos, contribuindo para ampliar o conhecimento e as capacidades individuais de forma continua.

➤ LOJA

Este espaço funciona como a recepção do centro e, a par do centro de exposições, da sala plurifuncional e do restaurante, é um dos principais pontos de comércio e onde o centro dá a conhecer o seu conceito e *lifestyle*, bem como, onde apresenta os seus produtos e serviços de forma customizada, dando a oportunidade de qualquer pessoa poder recolher informações sobre as funcionalidades do centro, como opera ou simplesmente para se inscrever num dos eventos programados pela equipa de eventos do centro.

Neste espaço, para além dos produtos de *merchandising* do próprio centro, serão também comercializados produtos concebidos pelos indivíduos que frequentam os ateliers e os estúdios do centro, assim como produtos idealizados por artistas externos ao projeto que se identifiquem com os valores e princípios do projeto e, desta forma, desejem expor as suas peças neste espaço.

➤ RESTAURANTE + COZINHA

Este espaço funciona como bar/ restaurante e é uma área que deve transpor as ideologias e os valores do centro através de sabores e aromas locais que respeitem os ciclos e as épocas dos alimentos. É um espaço que se dedica à arte gastronómica e que, não só contribui para a internacionalização da gastronomia local, como também para a troca de conhecimentos e experiências entre *chefs* de todo o mundo e aprendizes, uma vez que, também neste espaço serão dinamizados eventos com a presença de profissionais de diversas culturas alimentares.

Para além de serem servidos pequenos *snacks* saudáveis, almoços e jantares com opções vegetarianas, sem glúten e muito mais, este espaço conta ainda com uma área dedicada ao serviço de *catering*, tendo como objectivo, apoiar a dinamização de eventos como inaugurações no centro de exposições ou festas privadas a terem lugar na sala plurifuncional.

Tal como a loja, também o restaurante funciona como ponto de divulgação essencial de todo o conceito, sendo crucial que o serviço prestado pelos colaboradores transmita os valores e princípios do centro com o intuito de seduzir e, assim, fidelizar cada vez mais clientes.

2.5 ÁREAS DE SERVIÇO

➤ COPA

Esta área destina-se a dar apoio não só às funções a serem desempenhadas na sala plurifuncional, como também para satisfazer as necessidades básicas dos clientes do centro, dando a oportunidade destes sentirem-se mais confortáveis em trazer as suas próprias refeições de casa e tomarem as mesmas neste local ou simplesmente guardarem pequenos *snacks* e líquidos no frigorífico disponível para esse efeito.

Este espaço é para uso exclusivo dos clientes *membership* e dos colaboradores do centro, sendo que, para além dos equipamentos já descritos, conta ainda com uma máquina de café, microondas e um lava louças para que fique sempre tudo limpo e arrumado após cada utilização.

Apesar de ser um espaço com pouca atividade, a copa pode ser uma área propícia para os clientes iniciarem relações entre si, logo, a sua decoração deve ser bastante acolhedora e conter apenas uma mesa grande para que qualquer pessoa se junte sem cerimónias e não se sinta excluída na hora de maior de convívio.

➤ ARMAZÉM

Este espaço, tal como qualquer armazém, é composto por diversos equipamentos reservados para arrumação de materiais e *stocks*, sendo que, para além de ter uma área dedicada ao apoio exclusivo do restaurante, conta também com espaços próprios destinados ao armazenamento de produtos e materiais segundo as exigências de cada área funcional.

É ainda neste armazém que existe uma área dedicada aos assuntos administrativos e onde se encontra toda a documentação e informações exidas por lei a serem disponibilizadas aos agentes competentes em caso de fiscalizações.

Para além da sala administrativa, é aqui também que os fornecedores carregam e descarregam as encomendas e onde todos os materiais são organizados consoante o seu uso sendo, por isso, uma das áreas que deve ter níveis de vigilância mais elevados.

➤ INSTALAÇÕES SANITÁRIAS + BALNEÁRIO

Quanto às instalações sanitárias, estas encontram-se distribuídas em locais estratégicos por todo o centro, sendo que, apesar de uso exclusivo dos clientes, existem cabines para cada sexo, bem como, para pessoas de mobilidade reduzida equipadas com sanitas, urinóis e lavatórios adequadas para cada situação.

Quanto ao balneário, este é de uso exclusivo dos colaboradores e situa-se o mais próximo possível da cozinha do restaurante, uma vez que, serve sobretudo para o pessoal de *F&B* trocar de roupa e tomar duche caso desejem.

3. UM TERRITÓRIO DE OPORTUNIDADES

Após a revisão literária alusiva à recente emergência de indústrias e atividades associadas à economia cultural e criativa em diversas regiões por todo o mundo e, em especial, em relação ao território circunscrito pela área designada de Grande Lisboa, podemos admitir que, devido à contribuição para o desenvolvimento económico e social e sucesso de inúmeras áreas e sectores da sociedade, bem como, para o desencadeamento de diversos negócios e consequente requalificação das diferentes zonas onde estes centros atuam, a escolha do local para implementar um projeto desta natureza é um assunto que deve ser bem analisado e estruturado conforme as diferentes perspectivas de todas as partes interessadas.

Assim, a implementação do plano em estudo só deve avançar após a análise de diferentes propostas que se adequem aos requisitos impostos pelas diferentes áreas funcionais e que sejam viáveis de acordo com os objectivos do projeto, sendo que, para além das opções de compra, devem ser tidas em consideração opções de aluguer de longa duração ou possíveis oportunidades sem custos através da angariação de edifícios que se encontrem livres e possam ser cedidos para a exploração de atividades com vista a preservar/ manter o seu valor cultural associado, bem como, desenvolver as atividades propostas.

Neste sentido, com vista a implementar e desenvolver o projeto em questão de acordo com as metas definidas no plano e salvaguardar o sucesso, a viabilidade e o bom funcionamento do mesmo, a escolha do local deve ter em conta inúmeros factores que suportem a decisão final, entre eles:

- Dimensões do imóvel + Custo do m² + Valor cultural;
- Estado de degradação do imóvel + Possibilidades de adequação ao projeto;
- Licenças e autorizações respectivas;
- Nível de visibilidade e centralidade;
- Quantidade e proximidade de fornecedores estratégicos;
- Estado da envolvente;
- Nível de concentração de empresas do mesmo sector e outros negócios que complementem ou valorizem o centro;
- Grau de diversidade dos acessos e facilidade de estacionamento.

De acordo com o cruzamento entre as necessidades e exigências do centro com a oferta existente na Grande Lisboa, é possível identificar inúmeras zonas da cidade ideais para desenvolver um negócio com um conceito associado ao sector cultural e criativo, sendo que, tendo em conta os factores antes enunciados, as zonas mais apropriadas e preferenciais para implementar o projeto em questão correspondem a toda a área compreendida pela frente ribeirinha, o território pertencente à área associada ao centro histórico da capital de Portugal e a zona de Alvalade (Fig.16).



Figura 16 Fonte: adaptado Google Maps

Apesar destas zonas serem as preferenciais para dinamizar o projeto em questão, seja por corresponderem a áreas onde as indústrias e as atividades culturais e criativas já são reconhecidas e vitais para o desenvolvimento económico, seja por apresentarem níveis de fluxos turísticos e bem-estar social elevados ou por conterem edifícios de valor cultural devolutos, o mesmo pode ser implementado noutras áreas mais periféricas de Lisboa ou até mesmo noutros territórios envolventes, desde que apresentem níveis de tolerância, diversidade e talento adequados para que o sucesso e desenvolvimento do projeto seja alcançado.

4. SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Partindo do princípio que os clientes são a base de qualquer negócio, uma vez que, sem eles nenhuma empresa consegue alcançar os resultados desejados e, por isso, sobreviver por um longo período, para que o projeto alcance sucesso desde a sua implementação é necessário identificar e agrupar os clientes segundo as suas motivações, interesses, desejos, necessidades e comportamentos, facilitando não só os processos de comunicação entre o centro e o seu público, como também ajustando o conteúdo de forma mais eficaz e proveitosa.

A segmentação em causa deve ser consciente e alinhada com os objectivos do projeto, visando distribuir os diferentes públicos em grupos mais específicos com vista a desenvolver estratégias de comunicação mais atrativas e apropriadas para captar a atenção dos diferentes públicos. Este processo tem em consideração inúmeros factores alusivos aos estilos de vida dos potenciais clientes que conceito em estudo visa atrair, desde aspectos monetários e espaciais, até factores alusivos ao género e grau de interesse que os diferentes públicos demonstram de acordo com as ofertas que o negócio em questão se propõe a dinamizar.

Uma vez que o projeto pretende não só seduzir indivíduos que já pratiquem métodos criativos de acordo com as diferentes áreas funcionais, assim como satisfazer as necessidades da comunidade local e os desejos de indivíduos que procuram novas experiências, o foco de clientes do projeto em questão passa por impactar tanto pessoas individuais, como empresas e departamentos criativos de origem nacional ou estrangeira que laborem em diferentes sectores relacionados com o uso da criatividade e inovação ou que simpatizem com as atividades exploradas no centro, proporcionando condições para que, num mesmo espaço, seja possível idealizar, conceber, comunicar e comercializar ideias, produtos e serviços de carácter cultural e criativo.

Deste modo, este projeto tem como intuito atrair qualquer indivíduo ou empresa que conceba ou que tenha interesse em desenvolver atividades relacionadas com a criação, produção, difusão, conservação, educação e/ou gestão de atividades relacionadas quer com as artes em geral ou com o património cultural, quer com serviços relacionados com processos digitais e multimédia. Com isto, para que o projeto em questão alcance sucesso, bem como, credibilidade e desenvolvimento económico em todo o período de existência, podemos afirmar que os clientes mais influentes dizem respeito a qualquer consumidor que se enquadre num dos seguintes grupos, entre eles:

- Consumidores com práticas e interesses criativos;
- Micro e pequenas empresas e departamentos dependentes de processos e produtos inovadores;

- Consumidor generalista;
- Turistas e visitantes.

Posto isto, será obrigatório contar com diversos meios que se adequem aos gostos e interesses dos diferentes tipos de clientes, sendo que, uma vez que os segmentos a alcançar advêm de diversas origens, os canais a utilizar deverão ser bastante diversificados e o seu conteúdo deverá ser adaptado consoante as estratégias de relacionamento de cada segmento de clientes, tendo como intuito, criar relações próximas e personalizadas com os clientes, aumentando as probabilidades dos mesmo se fidelizarem e, com isto, contribuírem para a geração de receitas regulares.

4.1 *PERSONA PROFILE*

Apesar de terem sido diferenciados 4 segmentos de clientes, todos eles têm aspectos específicos em comum, fazendo-os pertencer ao público-alvo deste projeto por essas razões. Assim, segue-se uma lista de tópicos que melhor descrevem não só as mentalidades, como também as ocupações e outros factores característicos do público que o projeto visa atrair, reter e formar com vista a gerar desenvolvimento económico e crescimento regional.

➤ QUANTO À NÍVEL PROFISSIONAL

- Anseiam por colocar em prática o seu potencial criativo;
- Desejam criar novas ideias, soluções, produtos e serviços;
- Optam por exercer práticas criativas a nível profissional;
- Dedicam-se à criação, produção/ divulgação, difusão/ *marketing*, preservação/ conservação, educação e/ou gestão/ regulamentação de produtos e serviços culturais e criativos;
- Contribuem para aumentar o valor de recursos endógenos através de processos altamente sustentáveis;
- Procuram lugares e ambientes descontraídos e propícios para aumentarem os seus conhecimentos e qualificações;
- Desejam trabalhar segundo horários flexíveis;
- Pretendem iniciar a vida profissional ou académica em áreas culturais ou artísticas.

➤ QUANTO A NÍVEL PESSOAL

- Ocupam as suas horas de lazer como músicos, fotógrafos, arquitetos, pintores e artistas em geral, designers, programadores, engenheiros, cientistas, etc.;

- Têm gosto em praticar atividades culturais e criativas e em preservar disciplinas relativas às artes e à cultura;
- Buscam constantemente por oportunidades para exercerem atividades que realmente se interessam;
- Gostam de viajar e participar em experiências autênticas;
- Desejam conhecer novas matérias, bem como, outras realidades e perspectivas de vida.

➤ **QUANTO AOS PRINCÍPIOS E VALORES**

- Detêm mentalidades e pensamentos inovadores, disruptivos, tolerantes e minimalistas;
- Adoptam modos de vida associados ao *slow living*;
- Valorizam aspectos relacionados com o bem-estar, qualidade e segurança;
- Ambicionam viver onde as medidas políticas, culturais, ambientais, turísticas, tecnológicas e económicas vão ao encontro das suas exigências;
- Pensam de forma global e têm uma postura ativa em relação aos assuntos regionais;
- Valorizam processos colaborativos e o trabalho em equipa e estimulam a integração e a partilha;
- São tolerantes a qualquer religião ou orientação política e sexual, bem como, em relação às condições financeiras de cada indivíduo ou aos seus gostos e preferências;
- Valorizam a qualidade em relação à quantidade;
- Consumem bens e serviços alternativos ao invés de matérias fornecidas por indústrias de produção em série;
- Praticam hábitos saudáveis, conscientes e amigos do ambiente.

➤ **QUANTO ÀS DIFICULDADES E AMEAÇAS**

- Encontram-se incapazes de suportar os custos de penetração no mercado;
- Têm medo de não atingir os valores mínimos de vendas para se autossustentarem;
- Não sabem como hão de pôr as suas ideias em prática;
- Necessitam de apoio especializado seja a nível de recursos materiais ou humanos.

4.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO E VENDAS

Os canais de comunicação tratam de divulgar, distribuir e vender os produtos e serviços oferecidos pelo projeto, ou seja, correspondem aos meios que o centro utiliza para comunicar a sua proposta de valor, tendo como intuito, alcançar os segmentos de clientes definidos anteriormente com maior eficácia e sucesso e, assim, alcançar o reconhecimento e receitas desejadas. Estes canais caracterizam-se por corresponderem aos pontos de ligação e

aos meios que o centro visa utilizar para se dar a conhecer, seduzir e fidelizar tanto colaboradores, como potenciais e futuros consumidores.

Desta forma, para que as propostas de valor sejam entregues de forma mais eficaz e customizada, com vista a contribuir para o sucesso de todo o projeto, os próprios canais de comunicação a serem utilizados, bem como, a informação a ser incluída nos seus conteúdos devem ser adequados e adaptados consoante cada segmento de clientes, uma vez que, para além destes deterem interesses e costumes díspares entre si e, portanto, merecerem tratamentos diferenciados, os conteúdos devem ampliar o conhecimento, assim como facilitar a acessibilidade dos produtos e serviços que o projeto visa desenvolver de acordo com as motivações de cada segmento definido.

A boa utilização destes canais, evidenciando as vantagens e os benefícios da oferta de forma transparente e criativa, contribui em grande escala para fortalecer as vendas dos produtos e serviços oferecidos, apoiar e fidelizar mais consumidores, informar e atualizar os colaboradores acerca de processos internos, aumentar a internacionalização do conceito, bem como, outros assuntos bastante positivos e vantajosos para a organização.

Quanto ao projeto em questão, o próprio espaço físico funcionará como o principal canal de comunicação, distribuição e vendas dos produtos e serviços oferecidos, contudo, contará com o apoio de muitos outros meios, quer físicos, quer digitais, que se adequem aos gostos e interesses dos diferentes segmentos de clientes identificados anteriormente, para que o projeto conquiste as proporções desejadas.

Neste sentido, com vista a aumentar o reconhecimento e a credibilidade, bem como, o crescimento económico de toda a estrutura em causa, será necessário utilizar meios diretos, indiretos, particulares e em forma de parceria, alcançando e fidelizando o maior número possível quer de atores, quer de consumidores.

➤ CANAIS DE COMUNICAÇÃO:

- Espaço físico

Em todos os espaços funcionais serão comunicados assuntos relevantes para os clientes consoante as atividades dinamizadas em cada área de ação e, para além disso, os próprios colaboradores serão também instrumentos preciosos na comunicação dos bens e serviços oferecidos pelo centro, bem como, no esclarecimento de qualquer questão e dúvidas dos atuais e/ ou potenciais clientes.

‘Ateliers + Estúdios + Centro de Exposições + Espaço para Espetáculos + Sala de Reuniões + Sala Plurifuncional + Oficina + Loja + Restaurante + Colaboradores’

- **WEBSITE PRÓPRIO** (Anexo 12)

A criação de um *website* tem como intuito não só informar e divulgar todos os produtos e bens oferecidos em qualquer parte do mundo, como também dar a oportunidade para que qualquer indivíduo fique a conhecer toda a estrutura e o conceito do projeto, servindo ainda de entrada para que os clientes se registem e consigam ter acesso à sua página de cliente. Para isso a página deve ter a possibilidade de ser interpretada em diferentes línguas (português, inglês e francês) e ser de fácil leitura e percepção.

‘Descrição de todo o conceito, equipa e valores + Disponibilização de todas as informações técnicas e operacionais atualizadas sobre cada área funcional e respectivos preços + Apresentação dos planos membership e vantagens e benefícios dos produtos e serviços + Possibilitar a realização de encomendas/ reservas de produtos e serviços + Divulgação da programação e dos eventos + Descrição/ apresentação dos parceiros + Disponibilização de contactos úteis + Chat on-line + FAQ + Log in’

- **E-MAIL**

A criação de um *e-mail* terá como finalidade entrar em contacto não só com os colaboradores, parceiros e fornecedores, como também com os clientes, tendo em vista, manter todos os envolventes esclarecidos, informados e prestar serviços de assistência de forma mais personalizada.

‘Divulgação de conteúdos + Envio de newsletter + Assistência Pessoal + Atendimento Técnico + Gestão de Encomendas/ Reservas e Stocks’

- **TELEMÓVEL**

A utilização dos serviços habituais dos telemóveis, bem como, das *apps* móveis, serão instrumentos utilizados de forma recorrente com vista a facilitar e aproximar a comunicação do centro, quer com os clientes atuais, quer com as restantes partes interessadas do projeto, a preços reduzidos ou quase nulos e de forma mais instantânea e personalizada, seja para divulgar campanhas e promoções, seja para esclarecer dúvidas ou prestar serviços de assistência pessoal, seja para gerir encomendas ou ainda para alertar quando um cliente reserva um determinado serviço.

‘Chamadas + Mensagens + WhatsApp + Skype + Messenger’

- **APP PRÓPRIA** (Anexo 13)

A criação de um aplicativo móvel que possa ser descarregado para qualquer *smartphone* em qualquer lugar do mundo é uma ferramenta poderosa que visa aumentar a experiência dos clientes e facilitar a comunicação com os mesmos, sendo que, para além de conter todas as informações relacionados com os eventos e atividades desenvolvidas nas diversas áreas funcionais, bem como, as restantes que já se encontram no *website*, este canal inclui também acesso direto à página de cliente onde podem ser conferidos inúmeros aspectos alusivos ao funcionamento do centro.

‘Calendário de reservas + Vídeos/ tutoriais relacionados com workshops e formações organizadas pelo centro + Divulgação de ofertas e promoções + Visualização dos detalhes e consumos acerca do plano/ pacote adquirido + Possibilitar a realização de pagamentos + Assistência técnica e Apoio ao cliente’

- REDES SOCIAIS (Anexo 14)

A criação de contas nas redes sociais mais mediáticas e utilizadas maioritariamente pelo público-alvo do projeto, terá como objectivo, facilitar a comunicação entre o centro e inúmeros potenciais clientes existentes no mundo inteiro, sendo que, para além de disponibilizar as informações básicas sobre o centro e conter uma área de conversação pronta a responder às questões expostas por indivíduos curiosos, é essencial que estas plataformas divulguem a essência do ambiente experienciado no centro, bem como, que partilhem momentos do *lifestyle* associado ao conceito, à missão e à visão do projeto, através da exposição das diversas atividades dinamizadas pelo centro sob a forma de imagens, textos e vídeos.

‘Instagram + Facebook + Twitter’

- CARTAZES + OUTDOORS + *FLYERS* + TRÍPTICOS (Anexo 15 + 16)

Estes meios deverão distribuídos em pontos estratégicos da cidade, como por exemplo, áreas e espaços com elevadas concentrações de indivíduos criativos e de fortes fluxos turísticos, bem como, na área envolvente ao projeto a ser implementado, tendo em conta alturas específicas do ano e/ ou devido a algum acontecimento oportuno, contribuindo para o aumento do reconhecimento do centro e, assim, suscitar motivação e interesse entre indivíduos criativos ou não a visitarem o espaço e experienciarem o conceito.

‘Exibição e descrição das diversas atividades dinamizadas + Exposição da programação + Disponibilização das direções até ao centro + Apresentação dos contactos úteis + Exposição de imagens e palavras associadas ao conceito’

- RÁDIOS + JORNAIS/ INFLUENCIADORES + RELAÇÕES PÚBLICAS

A escolha destes canais deve ter em conta os gostos e interesses dos segmentos de clientes do centro, bem como, ser coerente de acordo com as temáticas que distinguem a identidade de cada meio, tendo como objectivo, atrair particulares, empresas, cidadãos locais, turistas e viajantes de forma eficaz, uma vez que, estes agem como concelheiros/ críticos das tendências emergentes e podem ter grande influência no sucesso do processo de divulgação de toda a estrutura.

‘Divulgação de certificações e selos + Apresentação do conceito + Exposição de depoimentos reais’

- PARCEIROS

A comunicação do projeto junto dos parceiros institucionais e privados que apoiam e protegem artistas, a cultura local, as novas tecnologias e as novas formas de conhecimento, terão como objectivo,

fortalecer a credibilidade das informações relacionadas com o centro, bem como, abranger públicos variados com garantias que estes se adequam ao perfil de consumidor que melhor se identificam com o conceito do projeto.

‘Divulgação da programação + Apresentação das atividades + Esclarecimento de informações úteis’

➤ CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- ESPAÇO FÍSICO

Sendo que todos as ideias e soluções derivadas das atividades oferecidas pelo centro são concebidas dentro da própria instalação, o espaço físico será o canal de distribuição principal dos produtos e serviços gerados, caracterizando-se por ser o espaço físico oficial de distribuição e venda dos mesmos.

- CORREIOS E ESTAFETAS

Em caso de encomendas de artigos da loja, devido à sua internacionalização ou para um maior conforto, serão utilizados meios especializados para a entrega de produtos em qualquer parte do mundo.

➤ CANAIS DE VENDAS:

- ESPAÇO FÍSICO

Para além de comunicador e distribuidor, o centro também tem um papel fundamental como o principal canal de comercialização dos produtos e serviços criados, sendo que, será possível efetuar transações de forma segura e confortável para os clientes de acordo com as características do centro.

- VENDA *ON-LINE*

Tal como o espaço físico, também as plataformas digitais (*website* e *app* móvel) têm um papel essencial para além da divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelo centro, sendo responsáveis por facilitarem o acesso de venda de produtos e serviços a qualquer cidadão do mundo através do uso de meios que permitam realizar pagamentos *on-line*.

- EMPRESAS DE BILHÉTICA

Este tipo de canais será uma opção viável para que os consumidores e amantes de cultura e arte possam garantir a sua presença em eventos dinamizados pelo centro, tendo em vista, não só abranger um maior número de vendas/ inscrições, como também obter maiores níveis de eficácia e rentabilidade no objectivo pretendido.

4.3 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com os clientes diz respeito ao tipo de relações que o centro irá estabelecer com os seus clientes segundo os canais de comunicação nomeados anteriormente, sendo que, para além de terem como intuito transmitir os valores e os vectores estratégicos do centro, estas relações devem também influenciar a experiência de cada cliente e contribuir para a atração e fidelização dos diferentes segmentos de clientes, factores cruciais para o desenvolvimento do projeto em causa.

Neste sentido, tal como os canais de comunicação, as relações e as estratégias de persuasão devem também ser ajustadas de acordo com as expectativas, interesses, desejos e necessidades de cada segmento que o centro deseja atingir (Anexo 17), bem como, adequadas segundo as exigências dos canais a serem utilizados.

Assim, tendo em conta as expectativas, interesses, desejos e necessidades de cada segmento, podemos assumir que as motivações dos consumidores com práticas e interesses criativos são idênticos aos objectivos das empresas dependentes de processos e produtos inovadores e, que o que motiva um consumidor generalista é similar ao que atrai os turistas e visitantes a consumirem produtos e serviços no centro.

Nesta lógica, seguem-se algumas ideias que o centro deverá tomar como princípio básico na divulgação e relacionamento com os diferentes segmentos de clientes, tendo como intuito, tornar o relacionamento com estes grupos mais vantajosos para ambas as partes, uma vez que, quanto melhor for o relacionamento e mais satisfeitos estiverem os clientes, maior será a publicidade positiva que estes farão de todo o conceito, tornando-o mais credível e mais forte em todos os sentidos.

- CONSUMIDORES + EMPRESAS COM INTERESSES E PRÁTICAS CRIATIVAS:
 - Apresentar-se como um centro cultural e criativo onde qualquer pessoa tem a oportunidade de aceder a ferramentas úteis para conceber projetos criativos e inovadores;
 - Despertar sentimentos de confiança, segurança, estabilidade e crescimento;
 - Desenvolver uma relação íntima e de colaboração, quer sejam nacionais ou estrangeiros;
 - Mostrar disponibilidade e flexibilidade, bem como, profissionalismo e transparência, satisfazendo as exigências dos clientes e esclarecendo qualquer dúvida que surja.
- CONSUMIDOR GENERALISTA + TURISTAS E VISITANTES:
 - Apresentar-se como um centro cultural e criativo com produtos e serviços alternativos ao consumo de massas e onde se dinamizam atividades culturais e criativas personalizadas e baseadas na troca de experiências e conhecimentos criativos e inovadores;

- Construir uma relação fértil e de inclusão, bem como, dinâmica e proactiva, transpondo uma imagem saudável de toda a estrutura e da sua envolvente, tendo em vista, aumentar o número de participantes nos eventos dinamizados pelo centro;
- Atrair as camadas associadas às idades compreendidas por jovens-adultos e promover relações sólidas com vista a que as novas mentalidades e culturas de vida façam parte do ambiente interno do centro.

4.4 ANÁLISE COMPETITIVA

A análise à concorrência através do método *benchmarking* é um processo que visa não só comparar o projeto em estudo com outras empresas do sector, como também apoiar o conceito e justificar parte dos investimentos para a implementação do centro, uma vez que, identifica os principais pontos de sucesso existentes no mercado com vista a que as melhores práticas e métodos dos concorrentes sejam adoptados e replicados nas estratégias do centro de forma adaptada, tendo como objectivo, otimizar processos, identificar tendências, reduzir custos e desenvolver estratégias que contribuam para o aumento das vantagens competitivas do projeto em questão.

Posto isto, foi realizada uma análise a diferentes negócios com características próximas ao negócio que o trabalho em questão visa implementar, entre eles, o FabLab, a Fábrica Moderna, o Village Underground e o LACS, sendo que, uma vez que todos os negócios identificados pertencem à Área Metropolitana de Lisboa e encontram-se em plena fase de crescimento, estes correspondem a negócios com sentido extremo para serem analisados e comprados de acordo com o tema do projeto em estudo.

Tal como podemos concluir a partir do quadro concorrência (Anexo 18), todos os negócios em análise têm como objectivo desenvolver a economia cultural e criativa, bem como, transmitir conhecimentos e desenvolver trabalhos em colaboração com públicos muito semelhantes, contudo, os espaços em análise têm dificuldade não só em diversificar a oferta através da conciliação de diferentes áreas em simultâneo, como também, em satisfazer as necessidades de grande parte dos indivíduos criativos, uma vez que, no que diz respeito à qualidade e variedade de equipamentos e recursos, por vezes esta é escassa, inapropriada ou inexistente.

Para além dos equipamentos e instrumentos, os espaços em análise carecem também de áreas e espaços nas suas instalações que se destinem à realização de performances, exposições e outros eventos que divulguem, deem destaque e impulsionem os trabalhos

realizados pelos criativos, contribuindo desta maneira para o sucesso dos autores das obras geradas, bem como, para estimular diversas vertentes artísticas e tecnológicas trabalhadas no centro.

Outro factor diferenciador do centro em relação aos concorrentes em análise, são as opções de *membership* e pacotes opcionais oferecidos, uma vez que, estes foram concebidos para satisfazer as exigências e os objectivos de diferentes públicos, desde consumidores, criadores e empresas de produtos e serviços culturais e criativos de variadas dimensões, até residentes locais e indivíduos generalistas interessados em desenvolver as suas ocupações criativas e inovadoras num ambiente colaborativo ou que desejem dinamizar e/ou participar em eventos dentro das instalações.

Quanto à região em questão, uma das preferidas e mais cobiçadas entre todos os destinos do mundo, esta tem vindo a sofrer enormes alterações devido à crescente procura internacional e a valorização do tempo de lazer e de estilos de vida mais simples, sendo que, uma das principais motivações dos turistas que visitam a capital portuguesa passa por desejarem trocar conhecimentos, perspectivas e talentos com indivíduos locais ou não e pelo facto de Lisboa abranger inúmeros espaços criativos que dinamizam eventos culturais e experiências autênticas.

Apesar dos espaços em análise sofrerem alguma lacunas, o mercado correspondente às indústrias culturais e criativas de Lisboa, bem como, às atividades que valorizam não só o tempo de lazer, como também aquelas que contribuem para o aumento do conhecimento, encontra-se em plena expansão devido às novas mentalidades e estilos de vida alternativos emergentes, que anseiam por concretizar os seus desejos, projetos e interesses pessoais pondo em prática o seu potencial criativo de forma cada vez mais acentuada.

Todos estes factores têm contribuído para a expansão da economia criativa e, em muitos casos, para o desenvolvimento e requalificação regional, sendo que, hoje em dia os níveis de procura por espaços criativos registados são superiores à oferta existente na região em estudo, despertando a atenção e interesse de cada vez mais financiadores nacionais e internacionais a investirem em projetos de carácter criativo devido aos sinais evidentes de crescimento e evolução que a cidade e a economia apresenta em volta destas estruturas.

Assim, o centro tem como propósito posicionar-se não só como um espaço onde quase tudo pode ser criado, como também onde qualquer individuo pode divulgar os seus trabalhos junto de um público-alvo com gosto por produtos e serviços culturais e criativos com o apoio de equipamentos especializados e recursos qualificados com vista a criar novas

ideias, soluções, produtos e serviços através do cruzamento de diversas áreas relacionadas com as indústrias e atividades culturais e criativas.

4.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Com vista a motivar, seduzir ou suscitar a atenção dos diversos segmentos de clientes identificados, o plano de comunicação e as suas estratégias, para além de se regerem pelos objectivos e valores do centro, servem para comunicar, divulgar, informar e dar a conhecer os produtos e serviços oferecidos pelo projeto aos diversos segmentos de clientes através do uso eficaz dos diferentes canais de comunicação, transmitindo confiança e notoriedade aos segmentos e potenciais clientes, com o objectivo de diferenciar o posicionamento do centro em relação à concorrência e satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, gerando mais vendas e, com isso, níveis de desenvolvimento económico mais elevados.

Desta forma, não só o conteúdo das mensagens, como também a escolha dos os canais e ainda o próprio conteúdo gráfico serão adaptados segundo o público-alvo a impactar, apresentando o conceito do projeto e as suas vantagens consoante os interesses e desejos de cada segmento de forma eficaz e rentável.

Com isto, o plano de comunicação tem como objectivo implementar estratégias e dinamizar inúmeras atividades que atraiam e fidelizem novos clientes, entre elas:

➤ CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS

A divulgação das campanhas publicitárias será realizada não só através da produção e distribuição de *outdoors*, *flyers* e trípticos em locais estratégicos com informações alusivas aos produtos e serviços oferecidos, em especial os planos de *membership*, imagens do espaço e contactos úteis, como também através da divulgação de conteúdos próprios no *website*, *e-mail*, *app*, redes sociais e ainda em rádios, jornais e revistas, seja em formato fotográfico ou em vídeo, tendo como objectivo, divulgar o espaço e as suas vantagens, apresentar a programação dos eventos, as atividades oferecidas e restantes informações sobre o projeto.

➤ VÍDEOS PROMOCIONAIS

Esta ferramenta deverá ser transmitida nos diferentes canais digitais do centro e distribuída por influenciadores e relações públicas que tratem temáticas apropriadas ao projeto e imprensa em geral, tendo como objectivo, que estes partilhem/ divulguem conteúdos alusivos à missão, visão e valores do projeto, bem como, as atividades desempenhadas, os recursos e os equipamentos existentes, atraindo a atenção de mais criativos através do uso de imagens apelativas e momentos de pura criação

em vídeos curtos, objectivos e de fácil visualização, dando especial foco às vantagens e qualidade dos materiais e equipamentos utilizados.

➤ *PRESS RELEASE + PRESS KIT*

Concepção e envio de conteúdos informativos para diversos meios de comunicação adequados ao conceito do projeto (rádios, jornais, revistas, sites, blogs), bem como, para os parceiros e relações públicas influentes nas áreas de ação do centro, tendo em vista, abranger e impactar potenciais clientes. Estes comunicados devem conter informações úteis acerca do centro e das atividades nele desenvolvidas e devem ser acompanhados com uma pequena lembrança personalizada que surpreenda os receptores.

➤ *NEWSLETTER*

Envio de *newsletter* e outros suportes que informem e atualizem os clientes e seguidores do projeto através do *e-mail* ou telemóvel de forma regular e clara quanto aos diversos temas do centro, mantendo a relação com os clientes saudável e ativa.

➤ *PROMOÇÕES E DIAS EXPERIMENTAIS*

Realizar e divulgar campanhas promocionais em períodos especiais (quando a região acolhe eventos internacionais ou os concorrentes dinamizam ações, férias escolares, natal, etc.) através do uso dos diversos canais de comunicação e oferecer *vouchers* e dias de teste a influenciadores/ *bloggers* e seguidores do projeto através da criação de concursos e/ ou torneios nos meios digitais, bem como, junto de escolas e universidades que se enquadrem com as temáticas trabalhadas no centro, tendo como intuito, que estes visitem as instalações e divulguem os produtos e serviços oferecidos do centro.

➤ *FEIRAS E CONGRESSOS*

A participação em eventos nacionais e internacionais que trabalhem a economia e as indústrias culturais e criativas tem como objectivo aproximar o centro de potenciais clientes, aumentar o reconhecimento e contribuir para a internacionalização, dando a conhecer não só todas as áreas de ação em que o centro atua e os planos de *membership*, como também proporcionando a oportunidade de qualquer individuo participar em *workshops* e sentir parte da experiência vivida no dia-a-dia do centro.

➤ *EVENTOS DE NATUREZAS DIVERSAS DE ENTRADA GRATUITA*

Esta iniciativa, produzida nos diferentes espaços do centro, terá como intuito atrair e fidelizar novos clientes através da organização de eventos culturais e educativos de entrada livre, seduzindo os talentosos a conhecerem as várias vertentes e áreas funcionais do centro, bem como, todos os equipamentos, planos de *membership* ou outras informações úteis. Estes eventos devem ir ao encontro das necessidades e interesses dos diferentes segmentos de clientes e, sobretudo, contribuir para a inclusão e responsabilidade social.

➤ FESTIVAL ANUAL

Este evento, um acontecimento que visa marcar a agenda cultural e tecnológica da região promovendo as diversas áreas em que opera, será uma ocasião muito especial para o desenvolvimento do centro, uma vez que, funciona como uma poderosa ferramenta de comunicação e divulgação de toda a estrutura do projeto tanto a nível nacional como internacional, gerando não só receitas monetárias, como também inúmeros ganhos intangíveis, como o aumento de notoriedade e credibilidade, contribuindo para a atração e retenção de cada vez mais talento, investimentos, fluxo turístico, entre outros.

Uma vez que se trata de um evento que para além da estrutura interna, contribui também para o desenvolvimento da região onde se insere, o centro terá de recorrer ao apoio de todos os canais de comunicação, bem como, ao auxílio de operadores turísticos associados ao turismo criativo, alternativo, cultural e de natureza, e ainda entidades governamentais e outras da região com vista a integrar apoios estratégicos e abranger o maior reconhecimento e credibilidade possível.

➤ MERCHANDISING

A produção de *merchandising* associado ao centro estará disponível para consumo na loja, sendo uma ferramenta crucial para consolidar a marca e, em simultâneo, divulgar e levar o conceito para a vida dos seguidores e amantes do projeto. Estes produtos serão desde material de escrita, blocos, carteiras, óculos, garrafas térmicas, abre-latas, porta-chaves, estojos para materiais de trabalho, t-shirts, camisolas, até sacos e produtos de higiene ecológicos, etc.

4.6 LOGO E SLOGAN

A criação do logótipo e *slogan* (Anexo 19) tem como objectivo resumir as características dos produtos e serviços oferecidos pelo centro através de uma representação gráfica, bem como, transmitir o seu propósito e a sua essência numa breve mensagem alinhada com os vectores estratégicos do projeto, provocando a quem visualize emoções e ideias que se associem ao conceito do centro.

Estes instrumentos devem ser de fácil compreensão, sendo que, para além de expostos num lugar de destaque na fachada do espaço físico, devem também ser utilizados em todos os suportes oficiais e campanhas publicitárias, bem como, produtos de *merchandising* e demais.

Neste sentido, a imagem gráfica idealizada para representar o conceito do centro foi concebida segundo traços simples e equilibrados, transmitindo a personalidade e a cultura vivida no centro, sendo que, encontra-se em língua inglesa com vista a impulsionar a

internacionalização do projeto. Para além disso, o ponto final e o tipo de caligrafia utilizados transmitem uma mensagem de confiança, transparência e profissionalismo, levando a que o centro seja reconhecido como um espaço onde as necessidades e desejos dos diferentes consumidores são concretizados de forma segura e garantida.

Quanto ao significado da palavra utilizada na representação gráfica “*momentum*”, para além de revelar o contributo prático que o centro destina-se a oferecer aos seus clientes, impulsionar a geração de novas ideias e soluções, trata-se também de uma palavra que, só por si dá a entender que estamos a viver um momento de mudança nas mentalidades e nas tendências e uma oportunidade que têm movido inúmeros cidadãos de diversas cidades do mundo a optarem por estilos de vida alternativos onde satisfação os próprios desejos e interesses através da prática de atividades impulsionadas pelo centro criativo.

Com vista a clarificar o tema retratado no projeto, bem como, as atividades, produtos e serviços nele desenvolvidos, foi acrescentada uma linha complementar sob a mensagem principal com o objectivo de afunilar as possíveis reflexões que possam ser depreendidas, elucidando o seu propósito através da frase também ela em língua inglesa “*cultural and creative centre*”.

Quanto ao *slogan* utilizado “*the momentum you need*” tem como propósito, não só identificar uma necessidade existente na sociedade e reconhecer a presença de uma falha no mercado, tal como já foi referido, como também transmitir a qualidade do centro, assegurando que todas as necessidades e exigências associadas às áreas alusivas ao uso de criatividade e inovação encontram-se solvidas devido à diversidade da oferta de produtos e serviços, contribuindo, desta maneira, para a atração e retenção de criativos e artistas em geral de forma mais eficaz.

Ainda em relação ao *slogan*, este deve ser atualizado ao longo do tempo, seja devido à renovação dos objectivos do centro, seja com o propósito de alterar o posicionamento ou com vista a dar ênfase a uma determinada área funcional em específico ou simplesmente para a realização de uma campanha publicitária.

Momentum – Impulso, estímulo, ritmo, dinâmica, determinação, concentração, energia, crescimento, entusiasmo e desenvolvimento.

5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

5.1 PROPOSTA DE VALOR

A implementação do centro cultural em estudo, bem como, a dinamização das diferentes atividades, produtos e serviços associados ao mesmo, obrigam a que toda a estrutura do projeto seja altamente resiliente e capaz de satisfazer todas as condições e exigências necessárias para potenciar ao máximo o talento dos seus clientes, acrescentando valor e contribuindo com inúmeras vantagens e benefícios para que toda a economia cultural e criativa da região se desenvolva (Anexo 20).

Tal como apresentado ao longo do trabalho, os centros criativos contribuem com inúmeras vantagens e benefícios para as regiões, trazendo novidade, desempenho e personalização de forma transversal a todos os sectores e atividades da sociedade, seja através do melhoramento de produtos ou serviços já existentes, seja devido ao seu contributo para a geração, idealização, concepção e comercialização de novas ideias e soluções, satisfazendo não só as necessidades emergentes das novas mentalidades e estilos de vida, como também ampliando o valor e a rentabilidade dos recursos endógenos referentes ao local onde atua.

Para além destas vantagens, o centro em análise terá como intuito contribuir para o alcance de objectivos sociais, turísticos, económicos e ambientais da região, uma vez que, as indústrias e as atividades culturais e criativas, de acordo com a fundamentação teórica apresentada, correspondem a um dos principais eixos para desenvolver a economia e obter desenvolvimento regional.

Desta maneira, podemos dizer que a implementação de um centro desta natureza atrai, fideliza e conecta indivíduos com conhecimentos em diversas áreas num mesmo espaço, contribuindo para que os criativos se relacionem e, assim, originem ideias, soluções, produtos e serviços mais eficazes, úteis e detentores de direitos exclusivos para fins comerciais, complementando os modelos tradicionais com uma oferta mais diversificada e inovadora.

Assim, este modelo, para além de satisfazer todas as necessidades e exigências das tendências emergentes associadas ao sector cultural e criativo, seja através dos equipamentos e recursos que abrange, seja devido ao apoio a negócios sustentáveis, seja através das medidas inclusivas que pratica e demais, o centro em questão promove ainda o consumo consciente, a igualdade de género, o aumento de postos de trabalho, o aumento de capital criativo, fortalece as vantagens competitivas e estimula a participação comunitária, complementando e ampliando a oferta regional através de produtos e serviços que estimulam o potencial criativo

de diferentes talentos para que gerem novas ideias e novas soluções de sucesso e que contribuam para o aumento dos níveis de sustentabilidade, desenvolvimento e para a internacionalização da região onde atua, seja por meio da exploração de recursos endógenos, seja devido à capitalização das artes e das culturas locais ou devido à descoberta de avanços tecnológicos segundo o uso de capacidades criativas e inovadoras.

5.2 ESTRUTURA HIERÁRQUICA

Para que o uso dos diferentes espaços e equipamentos seja o mais eficiente possível no que diz respeito a cumprir as ofertas sugeridas, satisfazer as necessidades dos clientes, bem como, entregar as propostas de valor exploradas pelo centro tal como delineado, é necessário definir uma estrutura hierárquica que garanta o bom funcionamento e que se adeque aos objectivos e valores de todo o projeto.

Assim, com vista a alcançar sucesso, bem como, níveis de produtividade e eficiência elevados, o organograma (Anexo 21) do projeto em questão é composto por diversos departamentos que, para além daqueles que qualquer instituição desta natureza deve incluir, entre eles, direção administrativa e secretariado, departamento jurídico e financeiro, bem como, departamento de recursos humanos, é também necessário incorporar um departamento que se dedique à supervisão e gestão operacional dos projetos e das operações exercidos consoante cada área de ação (ateliers, estúdios, oficina, loja e restaurante), bem como, um departamento exclusivo à gestão dos eventos, sendo que, este encontra-se subdividido em duas áreas de trabalho, distinguindo o planeamento e produção de eventos culturais dos eventos educativos com o objectivo de alcançar níveis de profissionalismo e de qualidade mais elevados.

Para além destes, o centro conta ainda com o apoio de um departamento de comunicação e *marketing*, tendo como objectivo, manter todas as partes envolvidas informadas e atualizadas sobre todos os assuntos internos, bem como, seduzir e fidelizar potenciais clientes, trabalhando não só a comunicação interna, como também seguindo o plano de comunicação proposto de acordo com os segmentos de clientes definidos, bem como, os canais de comunicação identificados.

Por último, devido à magnitude do projeto em causa, bem como, de acordo com o volume da própria infraestrutura e a quantidade de equipamentos e recursos técnicos existentes, o projeto em estudo inclui ainda um departamento dedicado a diversas funções

logísticas e de manutenção de toda a infraestrutura, equipamentos e programas inerentes ao projeto.

Posto isto, com vista a melhorar e inovar processos, debater estratégias e objectivos do projeto, etc., foi delineado um conselho consultivo, sendo composto não só pelos diretores de cada departamento identificados anteriormente, como também pelos os elementos respectivos à direção administrativa e ainda os investidores, sendo que, caso a direção pretenda, poderá recorrer ao apoio de um conselho criativo, formado por especialistas de acordo com as diferentes áreas de ação, detentores de poder e conhecimentos relacionados com as indústrias e atividades culturais e criativas, que possam contribuir para a melhoria de diversos aspectos internos e demais através da idealização e implementação de novas estratégias concebidas por criativos e, desta maneira, contribuir para o aumento de vantagens competitivas e ofertas disruptivas.

5.3 RECURSOS HUMANOS: DIREITOS, DEVERES E FUNÇÕES

Para que a estrutura definida anteriormente opere como o pretendido, obtendo os níveis de sucesso desejados tendo em conta o propósito final, bem como, os objectivos e os vectores estratégicos do plano em estudo, torna-se imprescindível que, não só os diretores, mas também os responsáveis e restantes colaboradores incutam os valores, a missão e a visão do projeto nas suas ações e processos de trabalho.

Uma vez que se trata de conceber um centro cultural e criativo, onde factores como a colaboração, a inclusão e o comércio justo são fundamentais para atrair e reter talento e, consequentemente, gerar desenvolvimento económico, todas as medidas, estratégias e decisões tomadas pelos colaboradores devem satisfazer as necessidades, os interesses e os desejos dos segmentos de clientes identificados, bem como, beneficiar o projeto em todos os momentos.

Assim, todos os recursos humanos devem reger-se sobre atitudes conscientes que promovam condições de trabalho únicas e altamente desejadas pelos criativos de todo o mundo, tais como:

- Estimular o trabalho em colaboração e contribuir para que todos se sintam inspirados ao desempenharem as suas funções;
- Tomar decisões e gerir os interesses de forma justa, transparente e ética de acordo com os valores, objectivos e estratégias do centro;

- Mostrar disponibilidade e apoio total para aumentar a produtividade e a competitividade de diferentes negócios em áreas culturais e criativas;
- Promover a troca de conhecimentos e a formação contínua e respeitar novos métodos e estilos de trabalho;
- Contribuir para o aumento dos níveis de diversidade de produtos e serviços culturais e criativos;
- Promover a igualdade de género independentemente do sexo, raça, cor, religião, interesses ou orientação sexual;
- Ser profissional, assíduo, proactivo, leal e ter como foco de trabalho a superação das exigências dos clientes e de todas as partes interessadas;
- Promover o aumento de bem-estar, segurança e saúde dentro de toda a estrutura, bem como, implementar medidas de higiene e boa utilização dos equipamentos e recursos técnicos.

Posto isto, será necessário recrutar colaboradores que, para além de praticarem métodos que se baseiem nas atitudes descritas anteriormente, detenham as habilitações e as experiências profissionais necessárias, bem como, os conhecimentos e as qualidades exigidas segundo as funções e responsabilidades específicas de cada cargo (Anexo 22), com vista a potenciar o alcance dos resultados esperados e garantir níveis de eficácia, diferenciação, produtividade e competitividade excepcionais em relação à concorrência.

Para além destes factores, respeitantes ao percurso académico e profissional de cada colaborador, também as motivações de cada candidato, bem como, os seus gostos e interesses pessoais devem ser explorados e avaliados durante o processo de recrutamento, uma vez que, estes são elementos fundamentais para que a comunicação e a divulgação do conceito seja credível e transmitida de forma verdadeira, visto que, os recursos humanos, para além de representarem parte do valor intangível do projeto, são o principal ponto de contacto entre o centro e os seus clientes e uma das principais razões para que um cliente se fidelize ao projeto.

Assim, é crucial que o processo de seleção e contratação seja assumido por elementos da direção capazes de identificar e avaliar as qualidades e os conhecimentos necessários consoante cada posto de trabalho, dando vantagem e oportunidade aos indivíduos que mais se identifiquem com a missão, com a visão e com os valores e princípios do projeto, bem como, aqueles que demonstrem ter a ambição e o talento necessário para desempenharem as funções com níveis de eficácia e produtividade excelentes, satisfazendo não só as necessidades dos clientes, como também trazendo um serviço mais personalizado e disruptivo para o centro.

Quanto aos contratos de trabalho dos colaboradores, para além ser obrigatório cumprirem com o que se encontra regulamentado na lei em relação ao código de trabalho, os contratos devem sofrer adaptações com vista a cumprir os princípios, valores e objectivos do projeto e do candidato. Assim, estes deverão ser acordados por ambas as partes e registados por escrito de forma explícita e clara, contendo informações alusivas aos direitos e deveres de ambas as partes, a descrição sumária das funções referentes a cada posto, a periodicidade e os valores de remuneração em causa, o período de descanso semanal, o registo dos dias de férias, o modo de pagamento das horas extra, o local de trabalho, o período de trabalho por dia e por semana, a duração do período experimental (caso exista), a data de celebração do contrato e de início dos trabalhos, as condições de rescisão, assim como os requisitos que cada colaborador poderá exigir, seja um contrato sem termo ou a termo certo, sendo que, cada tipo de contrato está dependente de inúmeros factores, como por exemplo, a duração e as funções em questão.

Tendo em conta a estrutura hierárquica, o projeto contará com um total de 25 colaboradores espalhados pelos diferentes departamentos identificados anteriormente, sendo que, quanto à Direção-Administrativa será composta por 1 Diretor-Geral e 1 Assistente, em relação aos restantes departamentos (Financeiro, Recursos Humanos, Comunicação e *Marketing*, Projetos e Operações, Eventos) será necessário contratar 1 Diretor por cada departamento. Quanto ao Departamento de Comunicação e *Marketing*, bem como, ao Departamento de Eventos, estes contaram com a ajuda de 1 Assistente e 1 Designer, respectivamente.

Ainda em relação ao Departamento de Eventos e tendo em conta as suas responsabilidades e a natureza do projeto, este foi subdividido em duas áreas distintas compostas cada uma por 1 Produtor e 1 Assistente, tendo como objectivo, criar duas equipas exclusivas com vista a que estas realizem eventos ora culturais, ora educativos de forma disruptiva e altamente inovadora nos diferentes espaços do projeto.

Quanto ao Departamento Projetos e Operações, este dedica-se a supervisionar e gerir as diferentes equipas de responsáveis de cada área funcional, sendo que, estes funcionam como mentores qualificados segundo cada área com vista a contribuírem para o processo criativo, apoiando cada cliente a projetar e a idealizar as suas ideias e soluções com vista a satisfazer as suas exigências e a superar as expectativas dos mesmo contribuindo para o sucesso do projeto em questão.

No que diz respeito aos Ateliers estão previstos serem operacionalizados por 2 Responsáveis, enquanto que os Estúdios e a Oficina contaram com 1 Responsável por espaço,

a Loja com 1 Responsável e 1 Assistente e, finalmente, o Restaurante sendo composto por 1 Diretor de *F&B*, 1 Chefe de Cozinha, 1 Chefe de Sala, 1 Barman e 1 Assistente.

Por fim, no que diz respeito à estrutura interna do projeto, será fundamental contratar ainda 1 Responsável para o Departamento de Logística e Manutenção, tendo como intuito, manter toda a infraestrutura, equipamentos e recursos técnicos em boas condições e em bom estado de conservação, bem como, consertar anomalias e imprevistos contribuindo para o bom funcionamento de toda a estrutura.

Para além desta fase de recrutamento, responsável por contratar todos os colaboradores internos e ainda por integrar estagiários consoante as oportunidades de cada departamento, será também necessário negociar termos e condições com parceiros e fornecedores que prestem serviços que complementem a oferta do projeto ou que facilitem processos e tarefas específicas, viabilizando não só a implementação de todo o projeto, reduzindo custos associados, com também contribuindo para o crescimento sustentável e para o alcance de níveis de desenvolvimento excepcionais.

5.4 PARCERIAS

As parcerias são alianças que qualquer empresa deve formar com vista gerar sucesso e desenvolvimento económico. Estas relações são uma mais-valia para todos os projetos, uma vez que, para além de optimizarem os processos e métodos praticados, também são responsáveis por reduzir custos, riscos e pontos fracos, sendo uma ferramenta essencial para obter um crescimento sustentável e sólido.

Dadas as infraestruturas, os equipamentos e todos os recursos técnicos disponíveis nos diversos espaços criativos abrangidos pelo centro, bem como, todos produtos e serviços nele oferecidos, é necessário desenvolver alianças entre o centro e outras entidades, tendo como propósito garantir a exequibilidade do projeto e de toda a estrutura.

Para isso, é crucial que as parcerias a serem negociadas partilhem valores e objectivos comuns aos do centro em estudo e agreguem valor ao conceito, complementando não só os produtos e/ ou serviços, como também as estratégias e processos associados com vista a ampliar o raio de ação do projeto e captar novos clientes através de esforços cooperativos.

➤ PARCERIAS FINANCEIRAS

As parcerias financeiras dizem respeito aquelas que injetam valores monetários com vista a viabilizar o arranque e manutenção de todo o projeto. Estas parcerias são cruciais para que o centro tenha capacidade monetária para comprar todos os equipamentos e programas necessários para o bom funcionamento do projeto, bem como, para remediar qualquer emergência que necessite de ser atendida e manter o projeto em funcionamento numa fase inicial.

Assim, com a contribuição de parcerias financeiras para avançar e garantir o sucesso do centro e de todo o conceito, devem ser tidas em consideração diversas opções de financiamento com vista a optar pela que melhor se adequa às necessidades do projeto, entre elas, empréstimos bancários, *leasing*, microcrédito (ANDC), capital de risco (INOVCAPITAL, AICEP, PME Investimentos, Turismo Capital), *business angels* (Invicta Angels, Business Angels Club, Open Business Angels), incentivos (FINICIA, COMPETE) ou ainda empréstimos dos próprios sócios.

➤ PARCERIAS INSTITUCIONAIS

As parcerias institucionais estão relacionadas com organismos e associações oficiais que tenham como vectores estratégicos apoiar e proteger as diferentes áreas promovidas pelo centro, isto é, entidades públicas e/ou governamentais e não governamentais que visem promover as artes, a cultura, a tecnologia, o conhecimento e a aprendizagem através de processos criativos e inovadores.

Estas parcerias são responsáveis por trazer inúmeras vantagens e benefícios não só para o centro, como também para toda a comunidade local, uma vez que, dizem respeito tanto à negociação de protocolos com escolas e universidades, como também com entidades do estado adequadas aos objectivos e vectores estratégicos do projeto, entre elas, CML, EGEAC, DGPC, GDA, DGARTES, DRCC, GEPAC, ICA, CCP, CIM Turismo de Portugal, etc.

➤ PARCERIAS PRIVADAS

Quanto às parcerias privadas estas são formadas quer por empresas, quer por particulares que tenham estilos de vida que se assemelhem aos valores do centro em questão, fortalecendo não só a credibilidade do projeto, como também contribuindo para o aumento da qualidade e bem-estar experienciados.

Assim, quer artistas, músicos, fotógrafos, videógrafos, designers, pintores, programadores e editores individuais, quer empresas ou departamentos que tratem ou se relacionem com o sector cultural ou até mesmo causas ambientais e ecológicas, poderão vir a ser parceiros estratégicos do projeto, desde que, contribuam com vantagens e benefícios com vista a captar e a reter cada vez mais criativos ou simplesmente aproximar o centro do seu público-alvo, complementando e agregando valor ao projeto.

5.5 FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES

Os fornecedores de serviços, a par dos parceiros e colaboradores, são um elemento com um papel essencial na implementação e bom funcionamento de todo o projeto, sendo que, por dependerem da existência e continuidade dos diferentes negócios que fornecem para sobreviverem e ganharem proveitos através da prestação dos seus serviços, é do seu interesse que o centro alcance sucesso e desenvolvimento e que as relações entre ambos sejam saudáveis e construtivas.

Assim, para além da qualidade, existem outras exigências a ter em conta na seleção de fornecedores, tais como, o preço, o cumprimento dos prazos de entrega, o sistema de cobrança e os descontos por volume aplicados, as condições e o estado das encomendas, o nível de flexibilidade e cumplicidade entre ambas as partes, entre outros, sendo que, para que o centro não corra riscos e não se comprometa devido ao incumprimento das obrigações por parte dos fornecedores, é crucial que o mesmo detenha várias alternativas e conte com a confiança de vários fornecedores para solucionar qualquer ocorrência.

Deste modo, e tendo em consideração toda a estrutura operacional, para além dos fornecedores de serviços de limpeza, segurança e estafetas, essenciais para aliviar a estrutura e facilitar os processos organizacionais da mesma, será também necessário contactar fornecedores de produtos alimentares e de reposição de *stocks* de acordo com as exigências e necessidades das requisições do restaurante e/ ou do *catering* dos eventos e ainda fornecedores de apoio à implementação e dinamização de eventos variados, valorizando desde logo aqueles que se identifiquem com os valores e objectivos do projeto.

Além dos prestadores de serviços antes referidos, será necessário contar também com o apoio de uma entidade capaz de prestar serviços jurídicos e legislativos com vista a cumprir as funções associadas ao Departamento Jurídico, sendo que, os seus serviços serão contratados apenas em modo *outsourcing* com vista a reduzir os custos fixos e com isso alcançar níveis mais produtivos e eficazes contribuindo para um crescimento mais acentuado.

5.6 EQUIPAMENTOS E RECURSOS TÉCNICOS

Após adquirido um edifício devoluto no território desejado para implementar o projeto em estudo, bem como, realizadas as obras de requalificação, em particular, revestimentos, pinturas, instalações eléctricas, climatização e canalizações, entre outras, tendo em consideração, a preservação do valor simbólico e cultural do edifício e garantir o

cumprindo de todos os requisitos exigidos por lei em relação ao funcionamento legal de cada área afectada ao projeto, será necessário equipar os mesmos com materiais e sistemas de alta qualidade, levando a que os níveis de desempenho e produtividade sejam alcançados e as expectativas e interesses do público-alvo sejam superadas em todas as operações e atividades que o centro proporciona.

Assim, foram reconhecidos inúmeros equipamentos e recursos técnicos necessários ao bom funcionamento das diversas áreas funcionais, bem como, imprescindíveis para viabilizar as propostas de valor que o centro se dedica em promover, desde materiais alusivos ao sistema de iluminação, vigilância, *internet* e linha telefónica, até à instalação dos programas e *softwares* exigidos pelos criativos consoante as diferentes áreas de ação, contribuindo para que o projeto alcance os seus objectivos, bem como, desenvolvimento económico.

Para além dos equipamentos descritos anteriormente, os diferentes espaços do centro incluem também, bancadas, cadeiras, cacifos, estantes e armários, caixotes do lixo e material de limpeza, diversas máquinas e ferramentas de grande e pequeno porte para uso criativo e inovador e ainda acessórios como televisões e projetores, bem como, material de música e fotografia, tendo como objectivo, aumentar o leque de possibilidades e experiências, bem como, contribuir para a sedução e retenção de mais criativos que desejem utilizar todo o seu potencial criativo e inovador de forma profissional num meio propício a desenvolver novas ideias e soluções.

Para além dos espaços criativos, também o restaurante, a copa e as instalações sanitárias encontram-se devidamente equipadas de acordo com as exigências legais, sendo que, estes espaços são uma mais-valia tanto para o centro como para os seus clientes, dando a oportunidade destes poderem satisfazer as suas necessidades básicas dentro do próprio centro.

Uma vez que o centro oferece uma ampla variedade de oportunidades para uso criativo e inovador segundo as diferentes áreas, entre elas, ateliers de pintura e design, estúdios de música e fotografia, loja, salas de exposições e de reuniões, oficina, restaurante e ainda os espaços multifuncionais para diferentes usos e finalidades, foi necessário criar uma tabela (Anexo 23) para que a visualização e a percepção da realidade fosse mais detalhada, consciente e objectiva com vista a incluir todos recursos e os equipamentos necessários para desenvolver as diversas atividades propostas segundo cada espaço de ação, reduzindo erros e, assim, obtendo resultados próximos da realidade.

6. ENQUADRAMENTO LEGAL

Apresentadas as atividades-chave para a implementação do projeto, bem como, definidos os procedimentos necessários para que o centro alcance as metas desejadas, em seguida encontram-se esclarecidas todas as informações referentes ao processo de legalização e constituição de toda a estrutura abrangida pelo centro, tendo como objectivo, elucidar quais os processos e medidas exigidas por lei para legalizar e constituir um centro desta natureza.

Assim, torna-se crucial que os sócios do projeto definam não só o propósito económico e a finalidade comercial do projeto, como também identifiquem as atividades a que o mesmo se dedica, bem como, os produtos disponíveis para venda e os serviços que presta com o objectivo de gerar receitas.

➤ OBJECTO SOCIAL PRINCIPAL

- Promover e realizar atividades associadas à cultura e às artes e eventos de natureza cultural, artística, criativa ou tecnológica e desenvolver as respectivas atividades conexas como a produção e venda de bilhetes ou a produção audiovisual – CAE 94991;
- Arrendamento de bens imobiliários e recreativos, máquinas e equipamentos próprios a terceiros, cedência de espaço e serviços de escritório, gestão, exploração e manutenção de armazéns, espaços industriais, pavilhões multiusos e outros espaços adequados à realização de eventos de natureza diversa – CAE 68200/ 77210/ 77390;
- Exploração de restaurante tipo tradicional incluindo ou não espaço de dança – CAE 56101.

➤ OBJECTO SOCIAL SECUNDÁRIO

- Confeção e comércio por grosso e retalho de obras de arte, artesanato, artigos de decoração, viagem, desporto, vestuário e acessórios incluindo artigos em segunda mão, produtos de cosmética e higiene naturais por correspondência ou via internet – CAE 46421/ 46441/ 47910;
- Atividades de edição de livros, jornais, revistas e outras atividades de edição – CAE 58110/ 58130/ 58140/ 58190;
- Pós-produção e projecção de filmes, vídeos e programas, animações, tratamento de áudio e vídeo, edição e montagem multimédia, *design* gráfico, *design* multimédia, *web design* e ilustração – CAE 59110/ 59120/ 59140;
- Atividades de gravação de som e edição de música – CAE 59200;
- Atividades de arquitetura, engenharia, design e fotográficas – CAE 71110/ 71120/ 74100/ 74200;
- Ensino e formação de atividades culturais, artísticas e tecnológicas – CAE 85520;
- Atividades das artes do espetáculo e de criação artística – CAE 90010/ 90030;

- Organização de eventos e atividades de animação turística de natureza cultural, social, desportiva, económica e turística, workshops, feiras, palestras, concursos, espetáculos e performances, exposições e prestação de todos os serviços conexos – CAE 93293;
- Dinamização de outras atividades de diversão e recreativas – CAE 93294/ 94995.

Definido o objecto social e estipulada a configuração jurídica do centro (associação/ sociedade), tendo como objectivo, proteger e tirar o máximo partido de toda a estrutura, os sócios-fundadores do projeto devem proceder à definição dos estatutos, bem como, descrever os direitos e obrigações a serem cumpridos em todos os momentos perante o centro, iniciando desta maneira o processo de legalização e constituição do centro.

Para que todo o processo arranque, deve ser solicitado o certificado de admissibilidade junto da câmara onde o projeto será desenvolvido e ser aberta uma conta associada ao centro para que os sócios-fundadores possam dar entrada do património inicial, seja em dinheiro, seja em bens móveis ou imóveis, sendo que, nesta etapa será necessário detalhar não só o número de sócios-fundadores, como também o capital social que cada um terá entregue/ financiado.

Após estas etapas, o próximo passo, antes de declarar início de atividade, trata de se obter a guia de depósito do capital social, tendo como finalidade, proceder à escritura pública e efetuar o registo comercial do nome/ marca já antes aprovado por todas as partes interessadas ao projeto e patenteado pelas autoridades competentes, obtendo desta maneira a certidão e a autorização de abertura para funcionamento do projeto, bem como, um domínio na *internet* restrito para uso do centro.

Constituída a associação/ sociedade (Anexo 24) será imprescindível contratar colaboradores antes do centro abrir as portas ao público, sendo obrigatório não só inscrever todos os funcionários na segurança social, como também o próprio estabelecimento e ainda nomear um técnico oficial de contas com vista a cumprir funções jurídicas e legislativas que apoiem o desenvolvimento e o crescimento legal e sustentável do projeto.

Ainda em relação aos funcionários, é obrigatório por lei que estejam todos esclarecidos e informados acerca do seu horário de trabalho, bem como, protegidos com os seguros obrigatórios (acidentes de trabalho e responsabilidade civil), sendo que, apenas podem ser contratados aqueles que garantam que não sofram problemas de saúde ou doenças infecto-contagiosas. Para além disto, também o mapa de férias de cada colaborador deve ser conhecido e planeado segundo as preferências e necessidades de todos os envolvidos no

projeto, devendo ser tidas em consideração as 35h anuais de formação a serem usufruídas em horas de trabalho distribuídas ao longo do ano.

Quanto às obrigações gerais do centro (Anexo 25), para além de todas as medidas relacionadas com os equipamentos de fornecimento de água, gás, eletricidade e rede de esgotos, bem como, com os equipamentos obrigatórios para possibilitar o acesso a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida, é obrigatório que o centro detenha extintores, sinaléticas e ainda um livro de reclamações, bem como, que cumpra todas as obrigações fiscais anuais, como o pagamento de impostos ou a declaração dos rendimentos, e possua seguros contra incêndios e ainda as licenças alusivas à produção de eventos de naturezas variadas (licença de ruído, SPA e PASSMUSICA, ocupação de espaço público, etc).

Com vista a assegurar a saúde pública e certificar que todas as pessoas e bens envolventes ao projeto estão protegidos, o centro deve ainda implementar um sistema de videovigilância e gravação de imagens em todas as áreas e garantir que todos os pontos de passagem encontram-se desimpedidos e os equipamentos em bom estado de conservação e de higiene.

Ainda em relação à estrutura e medidas obrigatórias por lei, o centro deve, em todas as ações, proteger toda a infraestrutura, os colaboradores e os clientes, bem como, defender o ambiente que o rodeia, respeitando desde logo não só os pré direitos regulamentados por lei alusivos à ventilação e renovação de ar, principalmente em áreas de utilização permanente e cozinhas, instalando sistema de climatização em todas as áreas de acordo com o aconselhável por m³ e segundo os requisitos das condutas de exaustão de acordo com a lei do tabaco, com vista a prevenir maus odores e possíveis efeitos poluentes.

Neste sentido, e uma vez que se trata de um centro cultural e criativo que, para além dos espaços de criatividade e inovação, explora também um espaço de restauração, o centro deve ainda adoptar métodos que previnam a higiene e a segurança alimentar, bem como, inúmeras outras medidas (Anexo 26) com vista a cumprir as normas regulamentares aplicáveis às atividades relacionadas ora com o manuseamento e preparação de produtos alimentares, ora com o acondicionamento/ armazenamento e venda dos mesmos, entre elas:

- Implementar procedimentos de segurança alimentar baseados no HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*;
- Adoptar métodos e equipamentos de recolha e separação de resíduos;
- Disponibilizar vestuário adequado e proteções aos colaboradores e monitorizar as suas condições;
- Instalar sistemas que evitem a propagação de fumos e cheiros;

- Equipar as zonas de preparação, confecção, empratamento e de lavagem de louças e utensílios apenas com equipamentos, materiais e utensílios lisos, resistentes, impermeáveis, laváveis, não tóxicos, não absorventes e de fácil higienização e desinfecção adequados às operações de restauração;
- Manter todos os equipamentos e materiais em bom estado de higiene e de conservação;
- Contemplar um programa de higienização e desinfecção de pragas;
- Proibir a entrada a animais nas áreas de serviço;
- Dispor de um livro de reclamações e todas as informações sobre os géneros alimentícios e alérgenos;
- Afixar em local destacado o nome do restaurante de acordo com o registo, bem como, o horário de funcionamento, lista de preços e as restrições à venda de bebidas alcoólicas.

Para isto, é essencial que o projeto de requalificação do edifício a ser implementado tenha em consideração a correta instalação dos equipamentos de acordo com as diferentes operações a serem desenvolvidas pelos funcionários, bem como, a eleição dos melhores pavimentos apropriados segundo a função de cada área, garantindo níveis de eficácia excelentes não só em relação à produção dos produtos alimentares, como também na higienização de toda a infraestrutura, materiais e equipamentos existentes.

Assim, torna-se obrigatório que o projeto integre zonas apropriadas para uso dos funcionários, desde zonas de recepção/ armazenamento de géneros alimentícios arejados, até zonas de preparação, confecção, empratamento e lavagem de louças e utensílios preparados e adequados a todas as funções, passando também pela criação de um acesso exclusivo aos colaboradores, bem como, um vestiário para uso interno. Quanto às áreas destinadas ao uso dos clientes, para além de ser obrigatório esta incluir uma área destinada à implementação de instalações sanitárias para usufruto dos clientes, os restantes espaços a serem projetados consoante as atividade do centro devem considerar que cada individuo ocupa 0,75 m² sentado e 0,50 m² de pé, tendo como objectivo, determinar a capacidade das salas e desenhar o *layout* que mais rentabiliza cada espaço.

Desta maneira, após cumpridos os regulamentos gerais obrigatórios associados à higiene e segurança no trabalho, as normas de qualidade alimentar e gestão de resíduos, o regime jurídico de segurança contra incêndios em edifícios, bem como, os restantes regulamentos municipais necessários, como por exemplo, o cumprimento da legislação sobre direitos de autores, será então apenas necessário contactar a Direcção-Geral das Atividades Económicas (DGAE - RJACSR) e preencher o formulário da Mera Comunicação Prévia, dirigindo o mesmo à câmara municipal a que pertence e efetuando o pagamento da taxa

aplicável, tendo como objectivo, obter a autorização de exploração pela câmara municipal, devendo posteriormente comunicar o início de atividade à Autoridade Tributária e Segurança Social.

7. FASES DE OPERACIONALIZAÇÃO

Para que toda a estrutura seja funcional e opere conforme apresentada ao longo do trabalho, segue-se a descrição de uma proposta com o intuito de clarificar as atividades (Anexo 27) mais importantes que devem ser cumpridas para a implementação do centro como pretendido, desde medidas relacionadas com a viabilização da construção do projeto em estudo, até aos factores mais críticos que devem ser tidos em conta para criar e oferecer a proposta de valor, com vista a gerar receitas.

Assim, para que o processo de implementação do centro se inicie, numa primeira fase, será importante encontrar as parcerias financeiras, institucionais e privadas que permitam o centro crescer sobre uma base sólida e num ambiente dinâmico, seja com o objectivo de compra e instalação dos diversos equipamentos e recursos, seja para a operacionalização e divulgação dos diferentes produtos e serviços propostos de forma mais eficaz e rentável, contribuindo para que, através do contributo de cada parceiro, o projeto obtenha um desenvolvimento eficiente e sustentável desde o primeiro dia de abertura.

Definidas as fontes de financiamento e identificados os apoios institucionais e privados, fundamentais para o crescimento do projeto em diferentes níveis, devem ser apresentadas propostas de potenciais imóveis, de preferência localizados nas áreas definidas como ideais para desenvolver indústrias e atividades culturais e criativas dentro do território abrangido pela AML e que detenham valor cultural e reúnam não só as condições básicas para implementar o projeto, como também os pontos-chave para satisfazer os interesses dos investidores e restantes partes interessadas.

Encontrado o edifício ideal para explorar as diferentes propostas oferecidas pelo centro e após consideradas todas as exigências relacionadas com a implementação do mesmo, assim como verificadas e modificadas as licenças de utilização, se necessário, e cumpridos todos os pressupostos e obrigações estruturais, funcionais e legais que o projeto implica com vista a garantir o exercício das atividades propostas pelo projeto no local em questão, deve ser concebido um projeto de requalificação que adapte o *layout* das áreas e dos equipamentos apresentados no trabalho às características do espaço físico em questão de forma lógica e funcional.

Com a autorização da licença de exploração dos produtos e serviços propostos pelo projeto assegurada, bem como, alinhado o plano de requalificação e todas as áreas e espaços criativos do projeto de acordo com as singularidades do imóvel eleito, torna-se essencial iniciar o processo de obras de construção e/ ou modificação, garantindo que todas as

exigências estruturais e funcionais do projeto são asseguradas e autorizadas por lei e baseadas no projeto de intenção apresentado.

Nesta fase, as etapas relacionadas com a escritura pública e o registo comercial do conceito, assim como a definição dos estatutos, direitos e deveres dos respectivos sócios e outros pontos apresentados no capítulo relacionado com o enquadramento legal, já devem estar acordados entre todos os interessados e reconhecidos pela câmara, tendo como propósito, tornar o projeto apto e, assim, declarar o início de atividade.

Para que a viabilização e a implementação do centro seja possível e funcional, será ainda necessário proceder a diversas ações cruciais para desenvolver as atividades oferecidas pelo projeto, tais como, equipar todas as áreas funcionais e espaços criativos com os recursos, programas e facilidades identificadas, entre eles, o atelier de design e artes plásticas, bem como, o atelier digital e multimédia, os estúdios de música e fotografia, as salas de reunião, o centro de exposições, o espaço para performances/ espetáculos, a sala plurifuncional, a oficina, a loja e o restaurante, assim como as áreas de serviço, ou seja, a copa, o armazém e ainda as instalações sanitárias e balneário.

Para além da instalação dos equipamentos e dos recursos técnicos de acordo com as necessidades e exigências dos diferentes espaços, será necessário recrutar pessoal qualificado segundo as funções e cargos disponíveis no centro, desde diretores aos assistentes e responsáveis. Após a fase de seleção e recrutamento devem ser dinamizadas formações ao pessoal recrutado que, não só incutem a missão, a visão, os valores e os objectivos do centro nos seus métodos de trabalho, como também apresentem os diferentes *softwares* e programas utilizados e ainda as normas de trabalho e de utilização de todos os materiais existentes no centro.

Com a estrutura já praticamente definida torna-se essencial negociar as condições com os fornecedores com vista a alcançar um funcionamento saudável, bem como, contribuindo para reduzir custos e facilitar processos logísticos e organizacionais do próprio projeto. Assim, devem ser contratados em serviço *outsourcing* não só prestadores de serviços de segurança, limpeza e estafetas, como também fornecedores de produtos alimentares e empresas de apoio à produção de eventos e ainda um técnico oficial de contas para apoio jurídico e legislativo.

Paralelamente a este processo, após os canais de comunicação serem definidos e desenhados conforme o conceito do centro, devem ser preparados conteúdos para serem lançados nos diferentes meios de comunicação durante os primeiros meses após a abertura do

negócio, tendo como objectivo, divulgar os produtos e serviços oferecidos pelo centro aos diferentes segmentos de clientes identificados, bem como, contribuir para a dinâmica do projeto.

Com o objectivo final de dar a conhecer a proposta de valor do projeto, bem como, as diversas ofertas de aluguer de espaços que o centro oferece, os planos de *membership* e os pacotes de horas disponíveis para qualquer individuo, e ainda outros produtos, devem ser postos em prática as estratégias de comunicação e *marketing* definidas, tendo como objectivo, atrair e reter desde consumidores com práticas e interesses criativos, até empresas dependentes de processos e produtos inovadores, assim como consumidores generalistas e ainda turistas e visitantes.

Para além do uso dos diferentes canais, devem ainda ser programados e planeados eventos culturais e educativos como workshops, palestras, espetáculos, exposições, feiras, projeções de filmes e vídeos, entre outros, de forma regular, assim como apoiar a idealização e concepção de produtos e serviços culturais e criativos concebidos por músicos, fotógrafos, designers, pintores, escultores, ceramistas, arquitetos, engenheiros, programadores, empreendedores e artistas em geral através da estimulação do potencial criativo de cada individuo de acordo com as diversas áreas e equipamentos oferecidos pelo centro.

8. PLANO DE VIABILIDADE DO PROJETO

O plano de viabilidade do projeto diz respeito à elaboração de uma análise prospectiva alusiva ao crescimento económico do negócio em questão, tendo em vista, determinar com maior detalhe as fontes de receita e toda a estrutura de custos, bem como, especificar com maior exatidão o nível de dependência que o mesmo traduz em relação às fontes financiamento e/ ou incentivos externos.

Para a análise da viabilidade financeira do projeto em causa, foi fundamental conhecer e identificar todas as necessidades e equipamentos exigidos pelo próprio negócio, bem como, inúmeras outras condicionantes políticas e legais associadas à região em questão.

Em relação aos preços dos produtos e serviços definidos, foram consideradas diversas variáveis com vista a determinar valores razoáveis e próximos da realidade, desde os gastos médios de produção e divulgação inerentes a cada produto e/ou serviço, até aos custos gerais de implementação e funcionamento de toda a estrutura, assim como os níveis de procura e oferta existente no mercado, o valor que em média os potenciais clientes estão dispostos a pagar, o sucesso alusivo às negociações estabelecidas com os fornecedores e ainda de acordo com a margem necessária para cumprir os objetivos do projeto.

Para além do preço, o volume de negócios apresentado depende também dos pressupostos considerados em relação à capacidade máxima da infraestrutura (Anexo 28), bem como, da percentagem de utilização e das vendas esperadas para cada atividade do centro (Anexo 29) e ainda da taxa alusiva ao crescimento anual pressuposta para um período de 5 anos. (Anexo 30).

Neste sentido, não só serão apresentados, de forma detalhada, todos os factores necessários para dar início à implementação do centro criativo em análise e das suas atividades, através da apresentação das fontes de receita, dos custos e do plano de investimento, como também serão expostos, os resultados, o balanço e os indicadores, de acordo com o volume de negócios esperado, tendo como objectivo, definir com maior clareza todos os factores indispensáveis para o sucesso de todo o negócio e, assim, a demonstrar a viabilidade do projeto com vista a que o plano de financiamento delineado seja atrativo aos interesses dos sócios e capitais externos.

- FONTES DE RECEITA (Anexo 31)
 - PLANOS *MEMBERSHIP*

Os planos de *membership* dizem respeito a uma das estratégias de venda do projeto em questão e têm com objectivo fidelizar indivíduos criativos por um período mínimo de 1 mês numa das diferentes áreas do centro, dando a opção de qualquer indivíduo poder alugar 1 atelier/ estúdio para desenvolver as suas atividades e negócios criativos de forma mais eficiente num ambiente colaborativo e propício a desenvolverem novas ideias e soluções.

Estes planos, apesar de estarem restringidos a 8 horas de acesso diário (240h/mês) em horário a definir, incluem diversas vantagens e benefícios (Anexo 32) com vista a complementar o objectivo principal dos clientes mais criativos, facilitando não só o acesso a novos conhecimentos, como também dando a oportunidade destes venderem as suas próprias obras e criações na loja, e muito mais.

Assim, conforme o valor estipulado por hora para cada área criativa (Atelier Design, Atelier Digital, Estúdio Fotografia, Estúdio Música), será possível determinar o valor alusivo a cada espaço consoante o período de tempo de cada plano *membership* (*Basic Membership* – 1 mês ou *Premium Membership* - 3 meses), sendo que, a esse valor é ainda aplicada uma taxa de desconto com o objectivo de qualquer indivíduo beneficiar de uma dessas áreas a preços mais razoáveis e competitivos quando comparados com outras opções.

- PACOTES/ ALUGUER DE ESPAÇOS

Em relação aos pacotes de aluguer de espaços, estes dão a oportunidade para que qualquer indivíduo possa utilizar qualquer espaço do centro a qualquer altura do dia e pelo período que deseje, beneficiando todos aqueles que queiram realizar trabalhos apenas por um curto período de tempo, dando a hipótese dos clientes optarem por pacotes de diferentes horas e, assim, não ficarem fidelizados ao centro por um período mínimo de 1 mês.

Esta opção, consoante a disponibilidade do centro, tem como objectivo, não só democratizar o acesso a equipamentos e recursos relacionados com as necessidades das atividades culturais e criativas, assim como disponibilizar espaços para a realização de eventos de carácter privado ou para a dinamização de exposições com o intuito de divulgar obras e inovações de criativos ou não.

Tal como nos planos *membership*, o preço de venda destes pacotes dependem do valor definido por hora consoante cada uma das áreas funcionais (Atelier Design, Atelier Digital, Estúdio Fotografia, Estúdio Música, Oficina, Sala Plurifuncional, Sala de Reuniões, Sala de exposições), sendo que, após este valor ser multiplicado pelas horas respectivas de cada pacote (4h, 8h, 20h ou 40h), é acrescentado um desconto consoante o número de horas do pacote, beneficiando sempre as opções que detêm um maior número de horas.

- OUTROS PRODUTOS

Para além dos planos de *membership* e da venda de pacotes e alugueres de espaços, o centro conta ainda com outras estratégias de venda com vista a gerar proveitos que beneficiem toda a estrutura, entre eles, a dinamização de eventos que proporcionem momentos que satisfaçam os

segmentos de clientes identificados, gerando receitas através da sua participação em atividades recreativas, ou trazendo-os a experimentar o conceito e, com isso, suscitar interesse levando-os a consumir outros produtos ora da loja, ora do restaurante.

Assim, a organização e produção de eventos variados (Workshops, Palestras, Espetáculos, Exposições, Feiras, Projeções de Filmes/ Vídeos, Festival Anual) programados pelo próprio centro que funcionem à cobrança de entradas/ inscrições, a disponibilização de serviços de *catering* para eventos organizados por terceiros dentro das instalações do centro, a venda de produtos criativos e *merchandising* na loja associado ao centro e ainda a venda de produtos alimentares no restaurante, são outras formas que o centro pratica com o intuito de obter sucesso e desenvolvimento económico.

Para o cálculo de vendas dos produtos e serviços antes enumerados, foi necessário definir diferentes pressupostos consoante as unidades respectivas a cada oferta, sendo que, enquanto que para a produção de eventos e venda de serviços de *catering* a terceiros foi considerado um valor médio por pessoa, para as vendas da loja foi considerado um valor médio por artigo e, quanto às vendas associadas ao serviço de restauração, foi tida em consideração uma refeição como base de trabalho.

➤ ESTRUTURA DE CUSTOS (Anexo 33)

- CUSTOS FIXOS

Quando aos custos fixos associados ao projeto, estes dizem respeito aos custos que qualquer empresa/ associação acarreta de forma regular com vista a garantir a continuidade do negócio, mantendo todas as funções da estrutura operacionais e saudáveis mesmo que o desenvolvimento do projeto apresente subidas ou descidas nos níveis de produtividade.

Assim, nesta parcela encontram-se incluídos os custos associados aos salários e subsídios de férias, Natal e refeição, encargos sobre as remunerações, seguros de trabalho, valores associados a internet e telefone, eletricidade, água, segurança e vigilância, contabilista, viatura comercial e combustível, entre outros, sendo que, os seus valores ora dependem da experiência e do cargo de cada colaborador, no caso dos salários, ora de preços tabelados, como os subsídios ou os encargos para a segurança social.

- CUSTOS VARIÁVEIS

Em relação aos custos variáveis do projeto, estes dizem respeito aos valores que variam consoante o nível de produção das diferentes atividades, ou seja, correspondem aos custos que se encontram diretamente relacionados com o volume de vendas num determinado período, sendo que, para o projeto em questão, torna-se essencial contabilizar os custos referentes à contratação de fornecedores de material de eventos, assim como fornecedores de produtos alimentares para venda no restaurante, bem como, para os serviços de *catering* e ainda fornecedores de produtos que se identifiquem com o conceito do centro para vender na loja.

Para além destes, deverão também ser tidos em consideração não só os custos associados aos serviços de comunicação e de divulgação do centro para ações publicitárias extraordinárias, bem como, os custos destinados a obras de conservação e reparação da infra estrutura e/ ou equipamentos.

Para o cálculo destas variáveis foram consideradas percentagens do total das vendas, tendo em vista, obter um resultado proporcional ao volume de negócios gerado.

➤ PLANO DE INVESTIMENTO (Anexo 34)

- CUSTOS DE CONSTITUIÇÃO

Os custos de constituição, tal como os restantes que se seguem, correspondem a custos iniciais do projeto, uma vez que, apenas só será necessário registar a associação/ sociedade e proceder ao cumprimento e adequação das licenças no início do negócio.

- OBRAS DE ADAPTAÇÃO

Quanto às obras de adaptação, este valor inclui não só o projeto de arquitetura e apoio técnico, como também as obras de requalificação do imóvel eleito para desenvolver o projeto, entre elas, revestimento, pintura, instalação eléctrica, canalização e sistema de climatização.

- EQUIPAMENTOS

Em relação aos equipamentos, o seu valor total corresponde à soma de todos os recursos necessários para que todos os espaços criativos e diferentes áreas de ação estejam devidamente equipadas com materiais apropriados e de gama elevada, tendo vista, satisfazer as principais necessidades dos criativos de todo o mundo.

- PROGRAMAS

Quanto aos programas, apesar de corresponderem a um investimento que deve ser renovado ano após ano, o seu valor foi integrado no plano de investimento, uma vez que, a sua implementação é fundamental para o arranque do negócio. Esta parcela inclui não só os programas destinados ao uso criativo e inovador dos clientes, como também programas para uso interno para facilitar a organização e a gestão de toda a estrutura, em particular, a loja e o restaurante, e ainda programas de segurança.

➤ DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (Anexo 35)

- RENDIMENTOS

Com vista a determinar os valores esperados referentes ao arranque e evolução do negócio, tendo como intuito, analisar o êxito e viabilidade do projeto ao longo de um período de tempo de 5 anos, tornou-se essencial obter os resultados consequentes dos pressupostos considerados.

Desta maneira, o rendimento, valor correspondente à comercialização de planos *membership*, pacotes de horas, alugueres de espaços, entradas em eventos, artigos da loja e serviços de *catering* e de

restauração, tem como objectivo, determinar o total de vendas necessário para cobrir todos os gastos do negócio e tornar o projeto viável, sendo que, este valor pode ser manipulado de acordo com os pressupostos considerados tanto a nível da capacidade dos espaços, como de acordo com os preços e taxas de crescimento consideradas para os produtos e serviços oferecidos.

- GASTOS

Após analisados os rendimentos, foi necessário descobrir os custos associados às necessidades que o projeto exige com vista a garantir o bom funcionamento do centro, desde os custos inerentes às mercadorias vendidas e matérias primas consumidas, aos custos fixos e variáveis, bem como, os gastos com a contratação de serviços externos e ainda as depreciações e os juros dos empréstimos.

Alcançado o valor alusivo aos gastos, este foi subtraído ao valor obtido nos rendimentos dando origem ao valor bruto da previsão de resultados, sendo que, a este foi ainda aplicado o imposto sobre o rendimento e as taxas em vigor e só assim foi possível alcançar o valor real dos proveitos do projeto de acordo com os pressupostos considerados.

➤ FONTES DE FINANCIAMENTO (Anexo 36)

Uma vez que será imprescindível contar com todos os equipamentos e programas, bem como, ter a capacidade de sustentar todos os custos fixos e iniciais do projeto desde o dia de abertura para garantir o funcionamento normal de todo o projeto, será necessário recorrer à ajuda de financiamentos externos que apoiem os sócios do projeto e financiem parte do valor correspondente ao total de investimento de todo o projeto.

Assim, com o capital próprio nunca inferior a 30% do investimento total, será necessário reunir os restantes 70% junto de capitais alheios, entre eles, empréstimos bancários, *business angels*, *leasing*, microcréditos, capitais de risco ou incentivos.

A percentagem respectiva ao financiamento deve variar de acordo com o número de sócios e do capital que cada um estará disposto para contribuir no projeto ou segundo o interesse das fontes de capital alheio, sendo que, estes serão elegidos tendo por base de seleção as condições aplicadas por eles próprios, ou seja, desde as taxas de juro e prestações, até aos os níveis de garantia e risco.

Nesta fase devem ser definidos com maior detalhe não só o número de sócios que o projeto deverá ter, como também a quantia com que cada um contribui, quantificando o restante com vista a negociar um algum tipo de financiamento.

➤ BALANÇO (Anexo 37)

- ATIVO

Quanto ao capital ativo do centro, este diz respeito a tudo aquilo que o mesmo possui e que é suscetível de ser avaliado em dinheiro, sendo que, esta parcela pode ser subdividida em ativo não corrente e ativo corrente.

Assim, para obter um balanço próximo da realidade, foi essencial incluir no ativo não corrente os equipamentos e programas abrangidos pelo centro, o custo de constituição e as obras de adaptação, tendo em conta uma taxa de depreciação, sendo que, quanto ao ativo corrente, foi necessário especular os *stocks* exigidos para o bom funcionamento de todo o centro de acordo com os resultados obtidos e considerar o saldo total do centro após o primeiro ano de atividade.

- PASSIVO

Em relação ao capital passivo, este diz respeito aos fundos externos que o centro visa obter com vista a iniciar o projeto de implementação, passivo não corrente, bem como, o total de custos fixos e os gastos associados com o pessoal e com fornecimentos e serviços externos, os encargos sociais, os impostos sobre os rendimentos e ainda os capitais externos amortizados, passivo corrente.

- CAPITAL PRÓPRIO

Quanto ao capital próprio, este corresponde ao montante financiado pelos próprios sócios e encontra-se dependente dos resultados decorrentes dos gastos e dos rendimentos do centro ao longo de cada ano, sendo que, o seu valor, quando somado ao capital passivo, deve equivaler ao capital ativo do negócio.

➤ EMPRÉSTIMO (Anexo 38)

Quanto aos empréstimos, foi delineado um plano alusivo aos capitais alheios no qual foram consideradas condições essenciais para cativar a entrada de financiamentos, entre elas, a taxa de juro e o prazo de reembolso, sendo que, estas podem variar consoante as oportunidades existentes. Para além disso, importa salientar que o plano em questão visa expor não só o capital inicial em dívida, assim como a amortização referente ao mesmo segundo o período de tempo escolhido.

➤ INDICADORES

Tendo em consideração todos os factores expostos anteriormente e todas as análises realizadas, tornou-se essencial reunir dados pertinentes e suscetíveis de apresentação com vista a cumprir com o objetivo do trabalho e facilitar a leitura através da exibição de indicadores que refletissem o arranque e funcionamento do negócio com vista a garantir o seu crescimento e, desta maneira, assegurar a entrada de capital alheio.

Neste sentido, o *cash flow* (Anexo 39), indicador responsável por assegurar que todas as responsabilidades e obrigações são cumpridas, tendo como objetivo principal, garantir o bom funcionamento do centro, é obtido tendo em conta não só os resultados líquidos, como também as depreciações, as amortizações e o investimento associado ao projeto.

Em relação à taxa interna de rentabilidade e ao valor atualizado líquido (Anexo 40), estes são indicadores que se baseiam nos fluxos monetários obtidos no mapa de *cash flow* segundo um determinado período de tempo, bem como, no fator de atualização do euro, sendo que, têm como objectivo avaliar o risco e demonstrar a viabilidade do projeto.

Quanto ao *break even point* (Anexo 41), instrumento capaz de avaliar o ponto de equilíbrio entre o lucro e o prejuízo do centro, este trata de antever o ponto em as receitas e as despesas do centro se igualam, tendo como objectivo, demonstrar a razão entre as vendas e os custos do negócio em questão.

Para concluir o estudo de viabilidade financeira foi ainda analisado o *payback* (Anexo 42) tendo em consideração o investimento inicial e o mapa de *cash flows*. Este indicador tem como objectivo determinar o tempo que o projeto leva até atingir o retorno alusivo ao valor do investimento inicial, por outras palavras, o tempo que um investidor leva até recuperar o valor que financiou sendo, por isso, um indicador crucial para apresentar de simples os interesses de qualquer investidor.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objectivo geral verificar a viabilidade de implementação para um Centro Cultural e Criativo na Grande Lisboa, sendo que, para isso foi desenvolvido um trabalho teórico e de campo com vista a verificar e analisar as condições necessárias para a implementação da infraestrutura em estudo no território mencionado.

Neste sentido, o plano permitiu reunir informação, estabelecer contactos e ponderar decisões e estratégias que agissem com maior eficácia e gerassem vantagens mais competitivas, contribuindo não só para o sucesso do negócio, assim como de toda a envolvente. Desta forma, com o objectivo de responder à pergunta de partida, foi essencial ter em consideração as tendências emergentes e as dinâmicas de sucesso que contribuem para desenvolvimento da economia e das sociedades para o futuro, bem como, dar a conhecer a realidade do território em estudo e descrever a ideia de negócio, toda a sua estrutura organizacional, as fases de operacionalização e, por fim, traçar o plano de viabilidade respetivo ao projeto.

Desta maneira, após a revisão literária e segundo os resultados verificados alusivos à análise dos indicadores económicos utilizados, foi possível concluir que a implementação do Centro Cultural e Criativo exposto é um projeto viável e com margem de progressão para ser implementado na Grande Lisboa, uma vez que, para além dos dados apresentados revelarem sinais positivos, os preços de venda respetivos aos produtos e serviços que dinamiza são reduzidos quando comparados com os preços praticados pela concorrência, sendo que, neste caso, a qualidade e a diversidade da oferta é superior e, em relação à percentagem de utilização e vendas previstas, estas são diminutas no que diz respeito à capacidade total do centro, assegurando desta maneira a existência de uma margem favorável para o desenvolvimento do centro de acordo com o plano delineado.

Assim, devido às vantagens e benefícios que um centro desta natureza incita sobre as sociedades e sobre os estilos de vida, de acordo com a situação atual que Lisboa se encontra e, uma vez que, o plano de negócio exposto apresenta índices de viabilidade financeira de sucesso, conclui-se que o projeto em apreciação tem potencial para ser implementado na região analisada e, consequentemente, captar o interesse de investidores.

*“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world,
Indeed, it’s the only thing that ever has.” - Margaret Mead*

BIBLIOGRAFIA

- AICEP (2017). “Indústrias Culturais e Criativas – Crescente reconhecimento internacional” em *Revista Portugal Global*, nº94.
- ATL (2010). “Getting ready for the future? Present decisions future impacts” em *Delloite Consultores*.
- AUGÉ, M. (2005). *Não-Lugares. Introdução a uma Antropologia da Sobremodernidade*. Lisboa: 90 Graus Editora.
- Augusto Mateus & Associados (2016). “A Economia Criativa em Portugal – Relevância para a Competitividade e Internacionalização da Economia Portuguesa” em *ADDICT-Creative Industries*.
- BOP Consulting (2010). “Mapping the Creative Industries: a toolkit” em *Creative and Cultural Economy*, series/2. England: British Council.
- CALLUM, L. (2015). “Who they are, what they do” em Europe’s Creative Hubs. UK: British Council.
- CASTELLS, M. (2007) “A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume II – O Poder da Identidade” em *Fundação Calouste Gulbenkian: Serviço de Educação e Bolsas*.
- COELHO, C., BASTOS, M., PIRES, C., PINTO, S. (2011). *Criar e consolidar empresas (G)Locais passo a passo*. Portugal: Glocal.
- CULTURA, A. (2015). “Conta Satélite da Cultura 2010 - 2012” em *Destaque - informação à comunicação social*, INE.
- DEBORD, G. (1991) *A Sociedade do espectáculo*. Lisboa: Mobilis in mobile.
- EGUSA, C. (Dezembro 2018). *Tech industry players are moving to Portugal: Here’s why you should take notice*. TNW. Disponível em: <https://thenextweb.com/contributors/2017/12/07/tech-industry-players-moving-portugal-heres-take-notice/>, consultado a Outubro 2018.
- EHLER, C., MORGANO, L. (2016). *Report on a coherent EU policy for cultural and creative industries (2016/2072(INI))*. France: European Parliament.
- LHERMITTE, M.; SOLENNE, B.; PERRIN, B. (2015). *Cultural Times – The first global map of cultural and creative industries*. UK: EY.
- FERREIRA, C. (1998). “A exposição mundial de Lisboa de 1998: contextos de produção de um mega-evento cultural” em *Revista crítica de Ciências Sociais*, nº51, pp. 43-67.

- FLORIDA, R., GATES, G. (2001). “Technology and Tolerance – The Importance of Diversity to High-Technology Growth” em *Urban Institute*, June.
- FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It’s Transforming Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books
- FLORIDA, R. (2002). “The Rise of Creative Class – Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race” em *The Washington Monthly*.
- FLORIDA, R., TINAGLI, I. (2004). “Europe in a Creative Age” em *Carnegie Mellon Software Industry Center*.
- FLORIDA, R. (2005). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: Harper Business.
- FLORIDA, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge.
- FLORIDA, R., MELLANDER, C., KING, K. (2015). *The Global Creative Index*. Toronto: Martin Prosperity Institute.
- GURRIA, A. (2005). “Annual Report” em *OCDE Publications*, nº45
- HES, D. e PLESSIS, C. (2014). *Designing for Hope: Pathways to Regenerative Sustainability*. New York: Routledge.
- HUI, Desmond (2006). “From Cultural to Creative Industries: Strategies for Chaoyang District, Beijing” em *International Journal of Cultural Studies*, 9(3): 317-331.
- Institute for Urban Strategies (2017). *Global Power City Index 2017*. Japão: The Mori Memorial Foundation
- IBM (2008). *The enterprise of the future - life sciences industry edition*. New York: IBM Corporation.
- JACOBS, J. (1969). *The Economies of Cities*. New York: Random House.
- JACOBS, J. (1961). *The death and life of great american cities*. New York: Random House, Inc.
- LANDRY, Charles (1990). *The Creative City & Its Cultural Economy*. Glasgow: Glasgow Development Agency.
- LANDRY, Charles (2000). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Comedia/Earthscan.
- LANDRY, C. (2012). *The origins & futures of the creative city*. UK: Comedia.
- LHERMITTE, M., PERRIN, B., BLANC, S. (2015). *Cultural Times -The first global map of cultural and creative industries*. France: EY.
- LYNCH, K. (1960) “The image of the city” em *Massachusetts Institute of Technology*.

- MELLANDER, C., FLORIDA, R. (2006). “Human Capital or the Creative Class – Explaining Regional Development in Sweden” em *Economics and Institutions of Innovation*.
- MOTA, M., REMOALDO, P., RIBEIRO, J. (2012). “Criatividade: A construção de novos cenários para o turismo em Ponte de Lima” em *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, nº 29.
- NASCIMENTO, R. (Abril 2016). *Startup Portugal: A program to Support Entrepreneurship*. StartUs Magazine. Disponível em: <https://magazine.startus.cc/startup-portugal-program-support-entrepreneurship/>, consultado a Outubro 2018.
- OMT (2001). *Cultural Heritage and Tourism Development - A report on the international conference on Cultural Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- OMT (2004). *Tourism Market Trends 2003 – Edition: world overview and tourism topics*. Madrid: World Tourism Organization.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- PETIT, C. (Dez.2017). *Can we make Portugal the next tech capital?*. OZY. Disponível em: <https://www.ozy.com/rising-stars/can-he-make-portugal-the-next-tech-capital/81612>, consultado a Outubro 2018.
- PRINCE, S. (2011). *Establishing the connections between the goals of sustainable development and creative tourism*. Thesis: Uppsala University, Sweden.
- RIBEIRO, J. (2009). “Cidades Criativas: do conceito à acção política” em *Planeamento Territorial*.
- RICHARDS, G. e WILSON, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. London: Routledge.
- RICHARDS, G. (2009). “Tourism development trajectories: From culture to creativity?” em *Asia-Pacific Creativity Forum on Culture and tourism*, Jeju Island, Republic of Korea, 3-5 June.
- SOUSA, F., NUNES, F., MONTEIRO, I. (2015). “Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas” em *Teoria e Prática em Administração*, v5, nº2, pp.121-139.
- ULLMAN, E. L. (1958). “Regional development and the geography of concentration” em *Papers and proceedings of the Regional Science Association*.
- UNCTAD (2008). *Creative Economy Report The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making*. United Nations: UNDP.

- UNCTAD (2018). *Handbook of statistics*. Disponível em:
<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>, consultado a Outubro 2018.
- URRY, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Society*. London: Sage.
- VIEIRA, J., ROQUE, R., SILVA, S. (2013). *Lisboa - Economia Criativa*. Portugal: CML.
- ZUKIN, S. (1995) *The cultures of Cities*. Australia: Blackwell Publishing

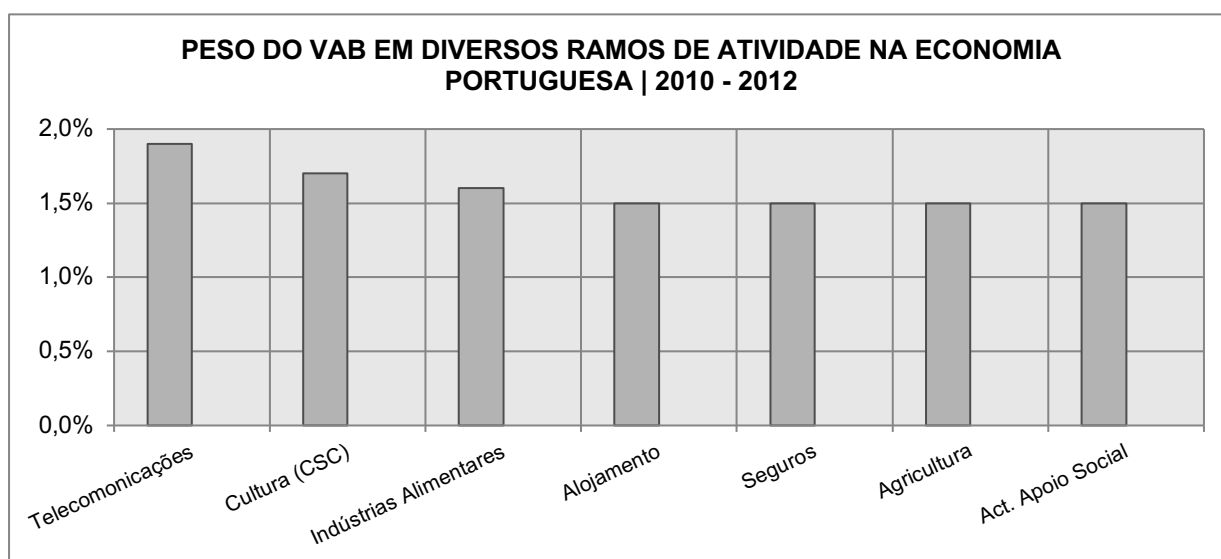
WEBGRAFIA

- ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica. Disponível em: <https://www.asae.gov.pt>, consultado a Agosto 2018, consultado a Setembro 2018.
- Banco de Portugal. Disponível em: <https://www.bportugal.pt>, consultado a Julho 2018.
- Câmara Municipal de Lisboa. Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt>, consultado a Setembro 2018.
- CCP – Clube de Criativos de Portugal. Disponível em: <https://clubecriativos.com>, consultado a Outubro 2018.
- Creative Tourism Network. Disponível em: <http://www.creativetourismnetwork.org/?lang=pt-pt>, consultado a Outubro 2018.
- FabLab Lisboa. Disponível em: <http://fablablisboa.pt>, consultado a Outubro 2018.
- Fábrica Moderna. Disponível em: <https://www.fabricamoderna.com>, consultado a Outubro 2018.
- GEPAC – Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos/estatisticas.aspx>, consultado a Novembro 2018.
- Hub Criativo do Beato. Disponível em: <https://www.hubcriativobeato.com/pt/>, consultado a Setembro 2018.
- IGAC – Inspeção-Geral das Actividades Culturais. Disponível em: <https://www.igac.gov.pt>, consultado a Outubro 2018.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE, consultado a Julho 2018.
- Indústrias Criativas. Disponível em: <http://www.industriascritivas.com/Noticia/O-futuro-faz-se-com-economia-criativa/3506?fbclid=IwAR16itsV5tdcChpJou3VZ9FOsZd42Gl8A-2BM3IfE8fDtuDi-tTnXXQO0es>, consultado a Setembro 2018.
- LACS – Communitivity of creators. Disponível em: <http://lacs.pt>, consultado a Outubro 2018.
- LX Factory. Disponível em: <http://www.lxfactory.com/PT/welcome/>, consultado a Outubro 2018.
- Portal do Licenciamento. Disponível em: <http://www.portaldolicenciamento.com>, consultado a Setembro 2018.

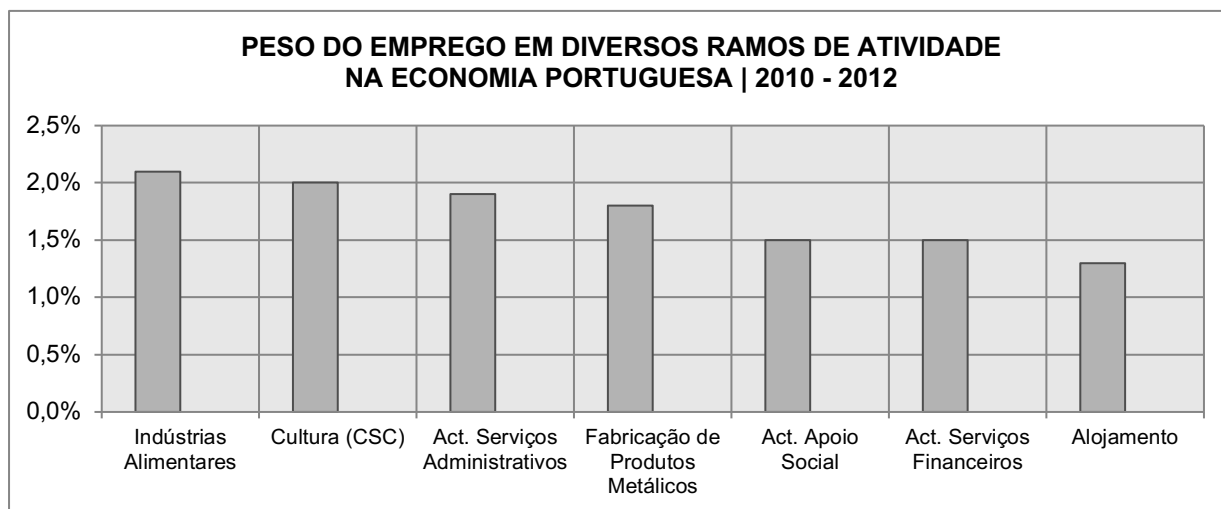
- Second Home. Disponível em: <https://secondhome.io>, consultado a Setembro 2018.
- Station F. Disponível em: <https://stationf.co>, consultado a Outubro 2018.
- Surf Total. Disponível em: <https://surftotal.com/noticias/exclusivos/item/14470-surf-em-portugal-o-melhor-ainda-esta-para-vir?fbclid=IwAR2z4I7S6N9IM8kEFUVFT4xisajwCRJbxyzGL48V78nBD3TxCRrYRQ8zETw>, consultado a Outubro 2018.
- Village Underground Lisboa. Disponível em: <http://vulisboa.com>, consultado a Outubro 2018.

ANEXOS - PARTE I

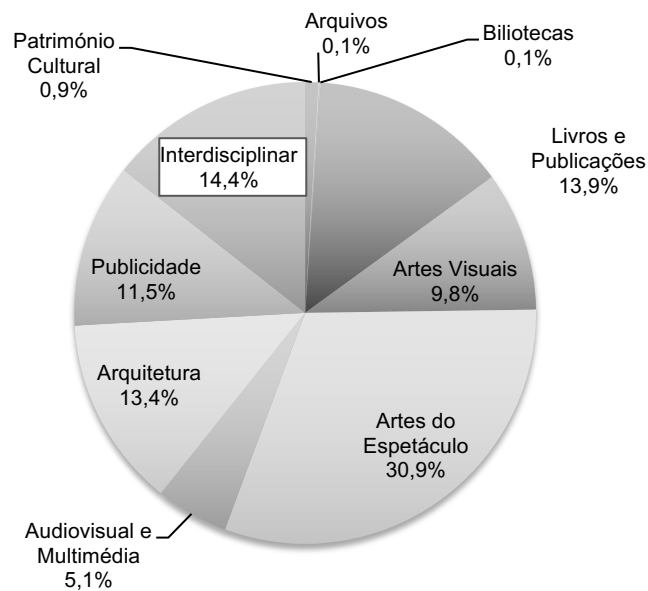
ANEXO 1 – Peso do VAB em diversos ramos de atividade na economia portuguesa no triénio 2010-2012 | Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”

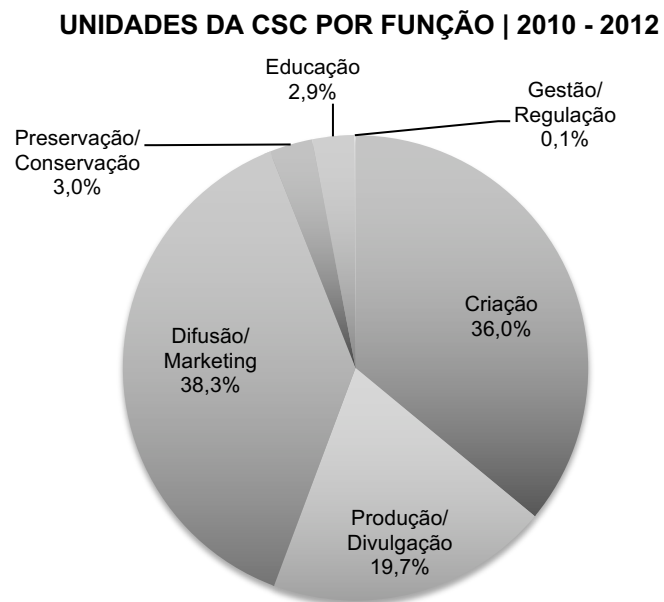


ANEXO 2 – Peso do emprego em diversos ramos de atividade na economia no triénio no triénio 2010 – 2012 | Fonte: INE (2015) “Conta Satélite da Cultura 2010-2012”



UNIDADES DA CSC POR DOMÍNIO | 2010 - 2012

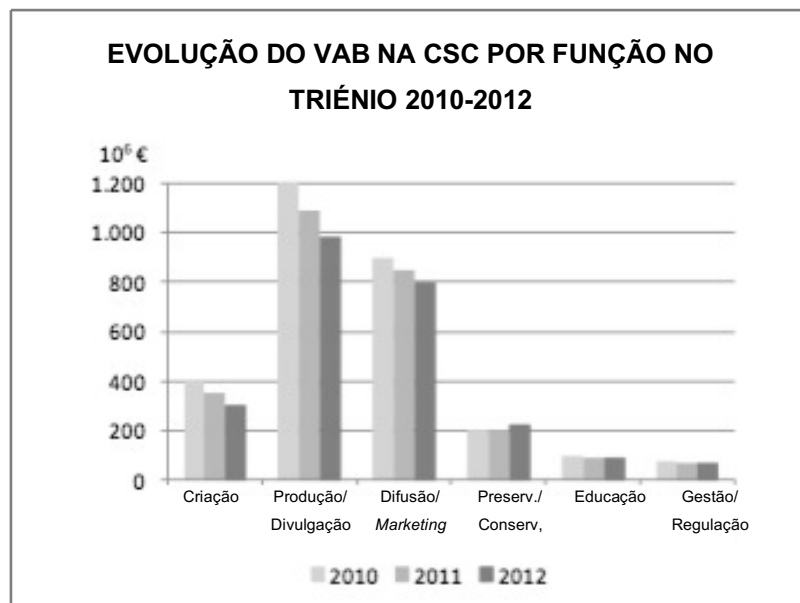


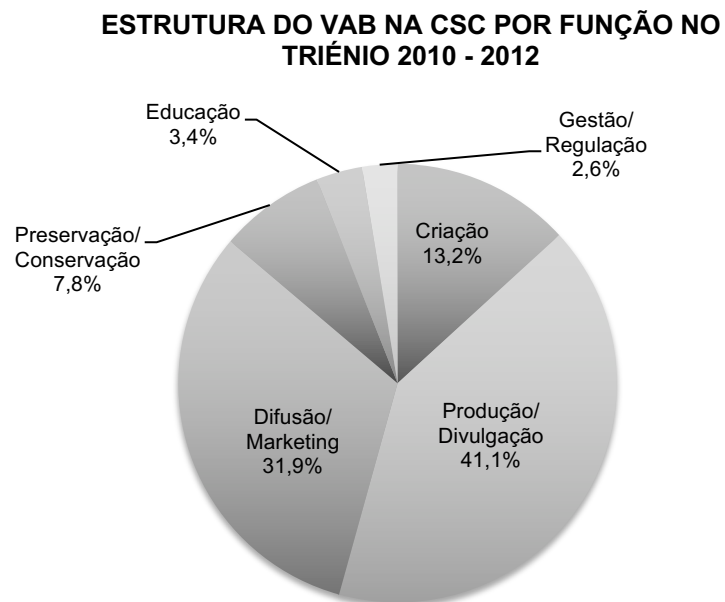


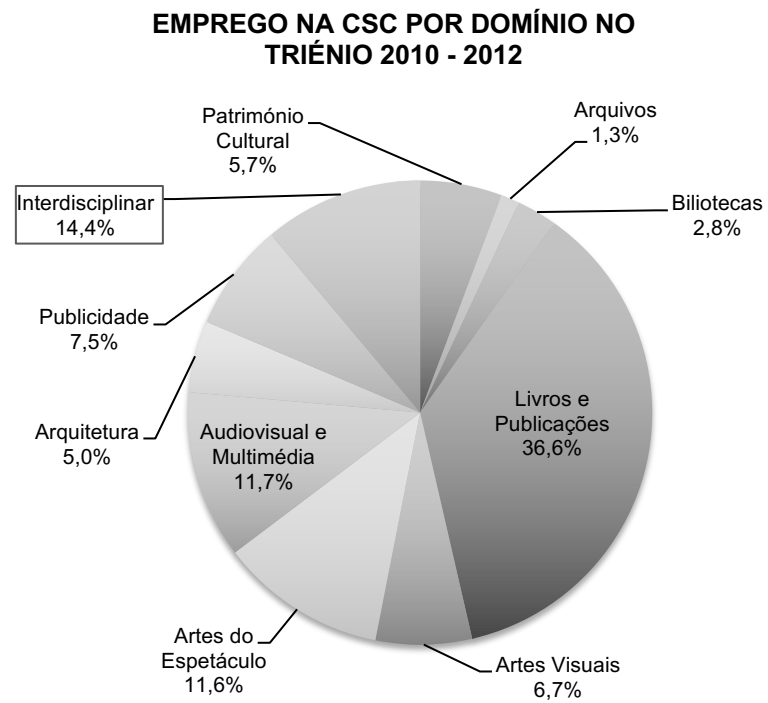
ANEXO 5 – Evolução do VAB na CSC por domínio no triénio 2010-2012 | Fonte: INE (2015)"Conta Satélite da Cultura 2010-2012"



ANEXO 6 – Evolução do VAB na CSC por função no triênio 2010-2012 | Fonte: INE (2015)"Conta Satélite da Cultura 2010-2012"







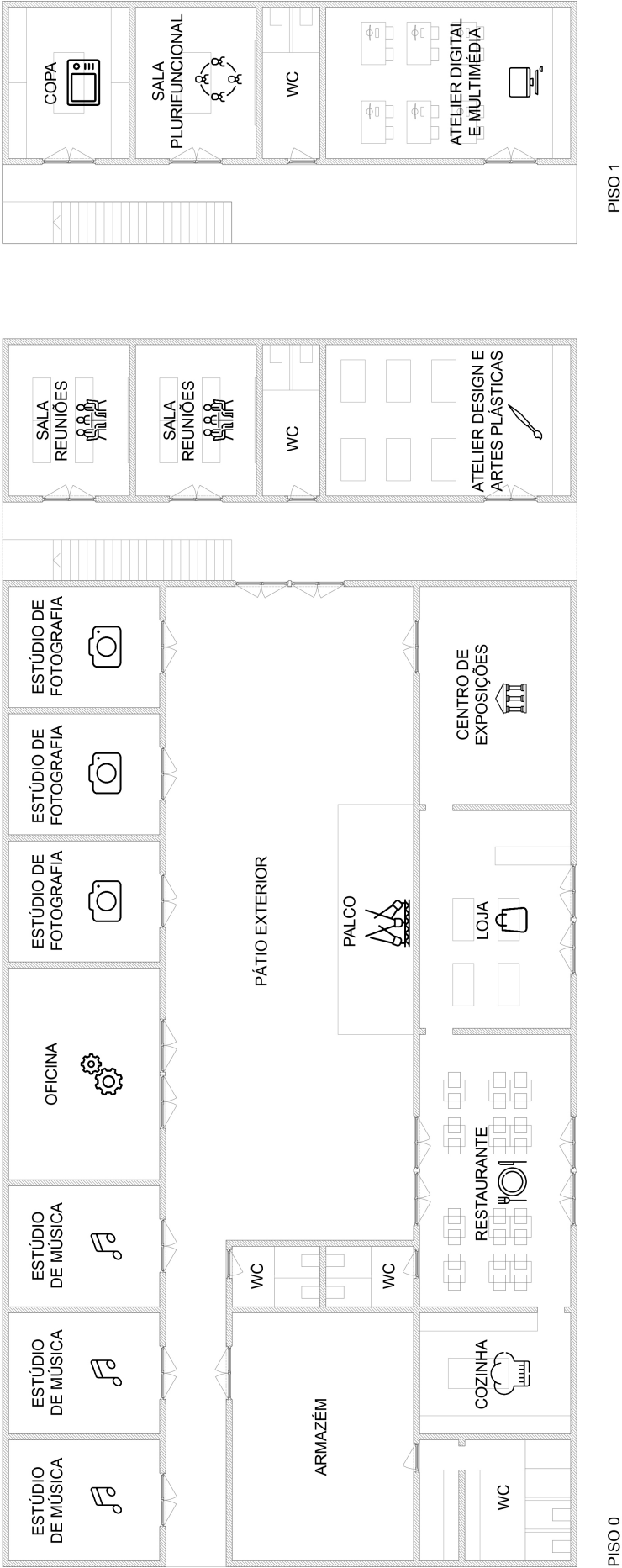


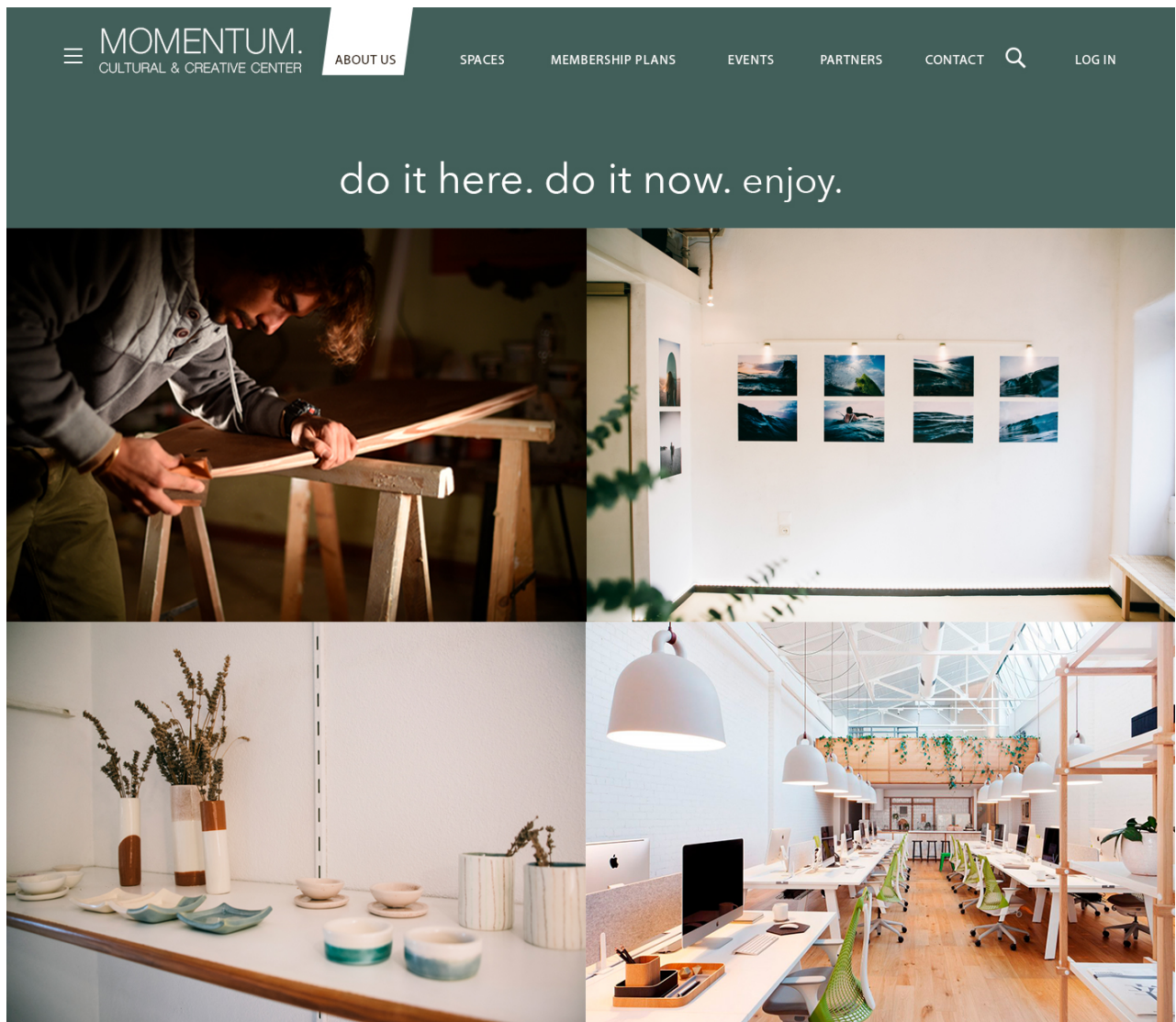
ANEXO 10 – Evolução do emprego na CSC por função no triénio 2010-2012 | Fonte: INE (2015)"Conta Satélite da Cultura 2010-2012"



ANEXOS - PARTE II

PROJETO DE INTENÇÃO
CENTRO CULTURAL E CRIATIVO





creativity | innovation | collaboration

Make it real!

We have a great technical equipment and several workspaces in various areas of cultural and creative industries and activities.

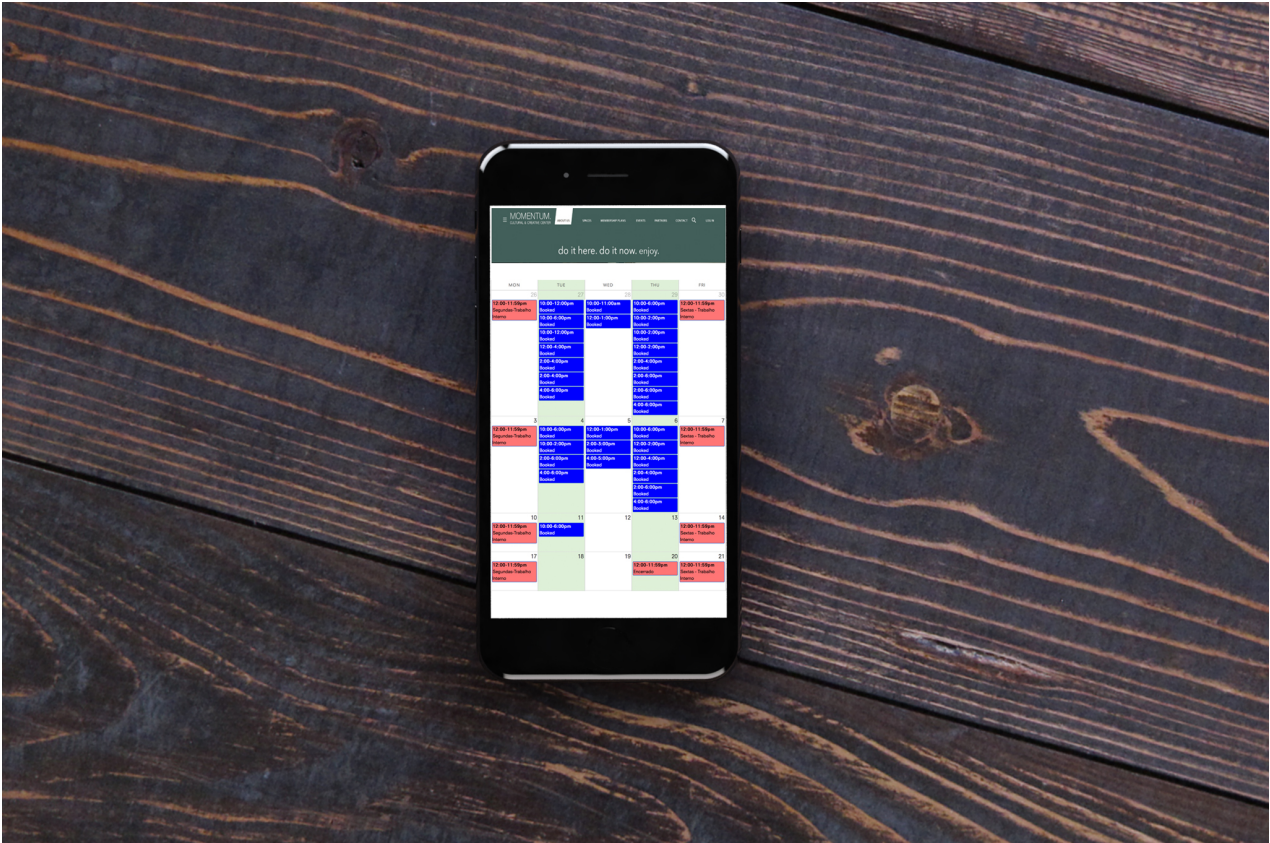
We give you co-work spaces with everything you need to work with better quality to achieve higher results and competitive advantages.


Here you also have the opportunity to show your innovative ideas as well as share new experiences and knowledge with other creators.

Beside work spaces, you can also find different leisure and recreation spaces and a weekly panel of activities where you can enjoy and have a nice time with your friends.





Come and try healthy meals in our restaurant, buy a nice local product in our store or just come for a music show!


- The team.



 Momentum cultural & creative

Momentum: Home





Momentum

@Momentum

Home

About

Photos

Reviews

Events

Posts

Community

Create a Page

MOMENTUM.
CULTURAL & CREATIVE CENTER

Like

Follow

Share

...


Learn More

Send Message

Status

Write something on this Page...


Posts



Momentum

18 hrs

We give you co-work spaces with everything you need to work with better quality to achieve higher results and competitive advantages.



Like

Comment

Share

82

Write a comment..

Community

From Lisbon, Portugal

Invite your friends to like this Page

100,000 people like this

99,000 people follow this

Sara Helwe likes This

About

Typically replies within a few hours


Send Message

momentum.com

E-commerce Website


Suggest Edits

Pages liked by this page




Artists

✓ Liked



Developers

✓ Liked



Designers

✓ Liked

193

ANEXO 15 – TRÍPTICO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



ANEXO 16 – OUTDOOR | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



ANEXO 17 – NECESSIDADES, INTERESSES E DESEJOS DOS CLIENTES | FONTE:
ELABORAÇÃO PRÓPRIA

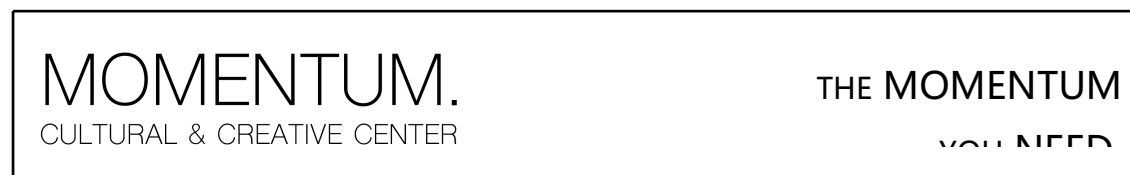
SEGMENTO DE CLIENTES	INTERESSES, NECESSIDADES E DESEJOS
CONSUMIDORES COM PRÁTICAS E INTERESSES CRIATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar em espaços colaborativos, tolerantes e descontraídos; - Desenvolver novas competências; - Conciliar a vida pessoal com a profissional; - Trabalhar em horários mais flexíveis; - Encontrar melhores condições de trabalho que apostem na criatividade e na inovação; - Responder às novas culturas e estilos de vida; - Colocar em prática o seu potencial criativo; - Reduzir/ partilhar custos com outros atores; - Proteger as obras concebidas; - Utilizar a criatividade e a inovação a nível profissional; - Procurar espaços onde possam idealizar, conceber, divulgar e comercializar as suas ideias e soluções.
EMPRESAS DEPENDENTES DE PROCESSOS E PRODUTOS INOVADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer as capacidades de resiliência; - Obter desenvolvimento económico; - Alcançar maiores vantagens competitivas; - Aumentar os níveis de eficácia, rentabilidade e produtividade; - Alargar a diversidade da oferta; - Satisfazer mais tipos de procura; - Ampliar o número de vendas; - Elevar o valor e a customização dos seus produtos e serviços; - Intensificar os níveis de talento em toda a sua estrutura; - Desenvolver avanços tecnológicos; - Adaptar os seus objectivos, estratégias e processos de acordo com as exigências emergentes das novas gerações.
CONSUMIDOR GENERALISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a credibilidade e o reconhecimento internacional; - Fortalecer a internacionalização da região; - Aumentar o fluxo turístico; - Aumentar os postos de trabalho e os níveis salariais; - Promover a qualidade de vida, o bem-estar e a coesão social; - Capitalizar os recursos endógenos; - Requalificar áreas urbanas; - Atrair novos investimentos e negócios.
TURISTAS E VISITANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir novos conhecimentos; - Participar em experiências típicas do destino; - Conhecer a cultura e as artes tradicionais; - Desenvolver atividades de autoconhecimento; - Melhorias na acessibilidade de produtos e serviços de características endógenas.

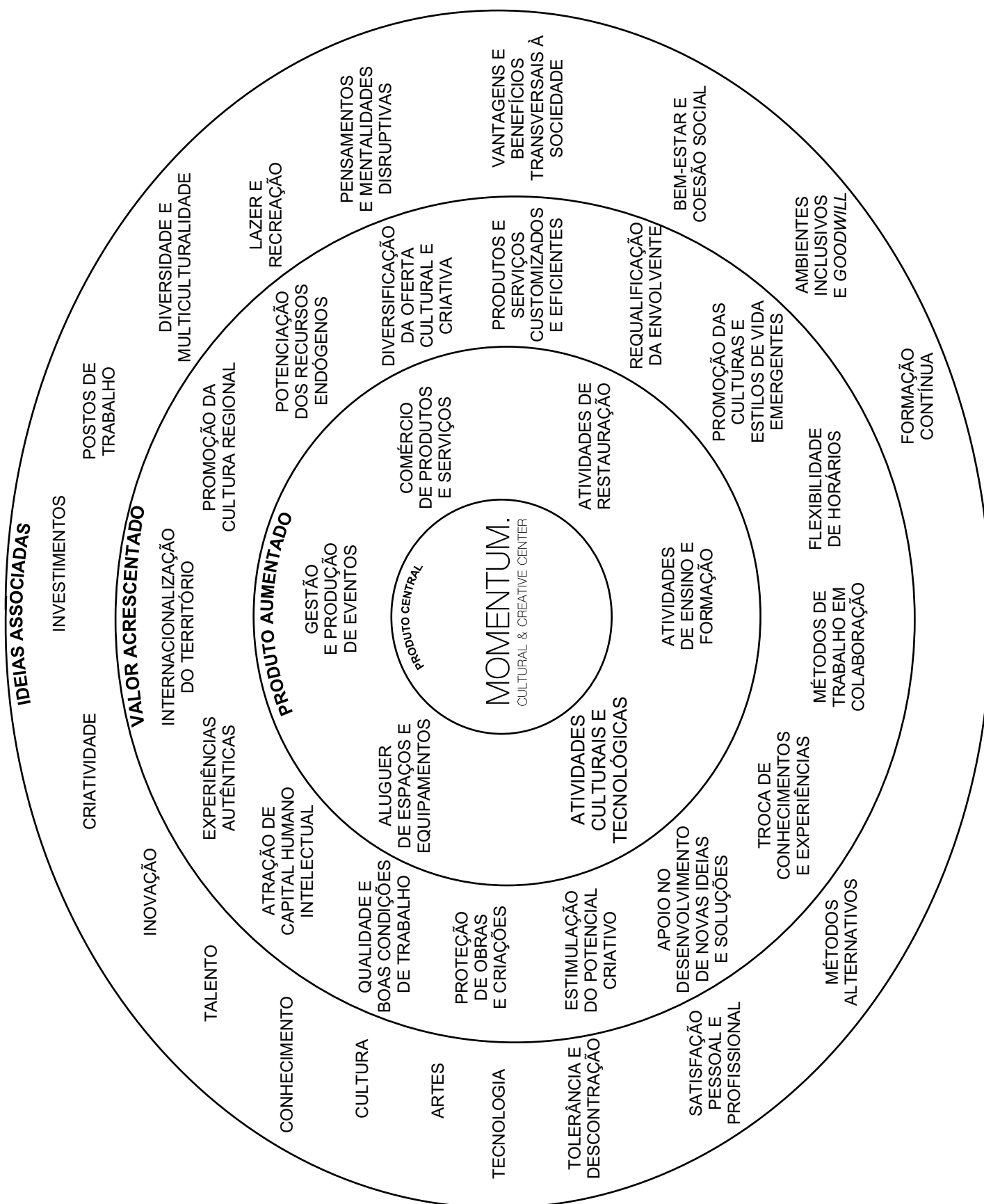
ANEXO 18 – QUADRO CONCORRÊNCIA | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

	FABLAB	FÁBRICA MODERNA	VILLAGE UNDERGROUND	LACS
OBJECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Democratizar o acesso à inovação, à descoberta, à criatividade e ao conhecimento; - Apoiar a aprendizagem “<i>Learn by doing</i>”; - Disponibilizar locais de fabricação digital e prototipagem acessíveis a todo o público; - Promover o uso de capital intelectual; - Apoiar a criação de novos negócios colaborativos; - Dar a possibilidade de conceber quase tudo tornando as ideias em protótipos reais; - Obter desenvolvimento social e económico; - Estimular a inovação, a criatividade e o empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partilhar conhecimentos e experiências entre os residentes numa oficina criativa partilhada; - Fortalecer sinergias e valorizar o trabalho em colaboração; - Distinguir-se como um <i>maker space</i>; - Incubar projetos ou lançar produtos com o apoio de mentores; - Tornar as ideias reais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar troca de experiências a nível internacional através de uma plataforma dedicada à cultura e à criatividade; - Proporcionar espaços de produção e troca de conhecimentos culturais; - Promover espaços de trabalho e de usufruto cultural; - Promover a produção de bens culturais e a criativos; - Disponibilizar espaços para a realização de festas e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a criação de negócios e o consumo cultural e artístico; - Proporcionar experiências, espaços, serviços e <i>networking</i>; - Apoiar os seus residentes a alcançarem níveis de criatividade, inovação e competitividade mais elevados; - Contribuir para o desenvolvimento da economia cultural e criativa; - Proporcionar aos seus membros a possibilidade de estes partilharem espaços únicos e usufruírem de serviços exclusivos; - Aproximar criativos num ambiente de trabalho colaborativo.
PÚBLICO-ALVO	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores com práticas e interesses criativos; - Empresas dependentes de processos e produtos inovadores; - Estudantes de áreas criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores com práticas e interesses criativos; - Empresas dependentes de processos e produtos inovadores; - Estudantes de áreas criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores com práticas e interesses criativos; - <i>Start-ups</i>; - Consumidor generalista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores e empresas pequenas, médias ou grandes associadas às diferentes indústrias e atividades culturais e criativas que se encontrem em fase de incubação, aceleração ou em velocidade cruzado; - Consumidor generalista.
CANAIS DE RELACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Website; - E-mail; - Redes sociais; - Jornais e revistas; - Parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Website; - E-mail; - Redes sociais; - Jornais e revistas; - Parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Website; - E-mail; - Redes sociais; - Jornais e revistas; - Parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Website; - E-mail; - Redes sociais; - Jornais e revistas; - Sites e blogs.
PARCEIROS E FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - CML - Amorim Cork Composites; - YDreams; - ETIC; - IberoMoldes; - Centimfe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Malga Ceramic Design; - MUSA; - Café com Calma; - Fábrica Braço de Prata; - Dois Corvos; - Underdogs; - Teatro Meridional; - Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Museu Carris; - Câmara Municipal de Lisboa; - Montepio; - PT; - Amorim; - Gyptec. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porto de Lisboa; - CML; - Turismo de Lisboa; - EGEAC; - GAU; - AICEP Portugal Global; - IAPMEI; - Europa Criativa; - InvestLisboa; - Tranquilidade; - PTEmpresas; - EDP Starter; - Universidade Europeia; - IADE; - IPAM; - StartUpLisboa;

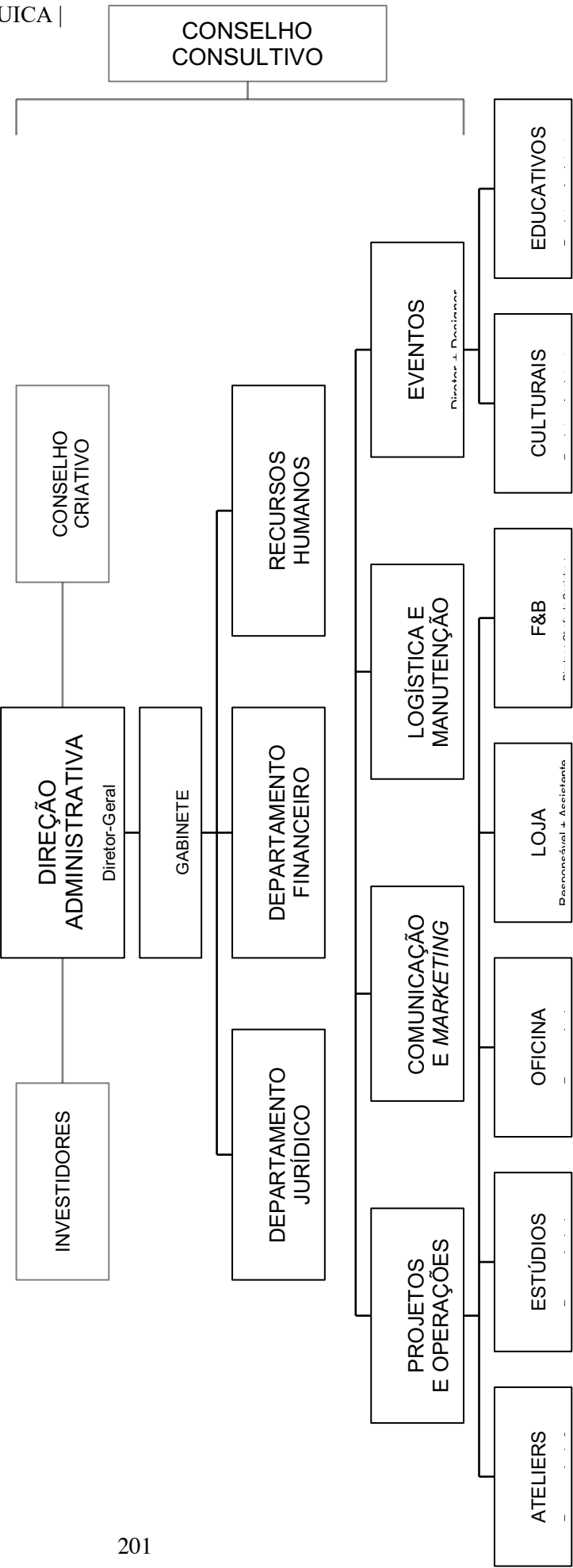
				<ul style="list-style-type: none"> - StartUpPortugal; - BET; - European Creative Hubs Network; - Made of Lisboa; - Industria Criativa; - ADDICT; - Rock in Rio; - Outros.
ÁREAS DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Robótica; - Arquitetura; - Design; - Publicidade; - Têxtil; - Artes Plásticas; - Tecnologias Digitais e Multimédia; - Comunicação e Marketing; - Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerâmica; - Arquitetura; - Design de produto; - Crafters; - Engenheiros; - Artistas; - Têxtil; - Artes Plásticas; - Eventos; - Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura; - Tecnologia; - Artes; - Outras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura; - Design; - Publicidade; - Moda; - Artes Plásticas; - Tecnologias Digitais e Multimédia; - Comunicação e Marketing; - Eventos; - Outros.
INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cortadora laser; - Fresadora grande formato; - Fresadora de precisão; - Impressora 3D FDM; - Impressora 3D DLP; - Cortadora de vinil autocolante; - Scanner 3D; - Termomoldagem; - Cortador de fio térmico; - Máquina de costura; - Torno de metal; - Bancada de carpinteiro; - Sistema videoconferência; - Computadores e programas de <i>software</i> (CAD e CAM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina partilhada; - Bancadas e ferramentas partilhadas; - Impressora 3D; - Máquina de gravação e corte a laser; - Máquina CNC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretárias individuais; - Espaços de trabalho; - Espaços para eventos; - Estúdio de som; - Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretarias partilhadas; - Secretarias dedicadas; - Estúdios privados; - Salas de reuniões; - Salas de formação; - Espaços para eventos; - Galerias de arte; - Restaurante + Bar; - Copas; - Phone Booths; - Balneários; - Biblioteca; - Impressoras; - Cacifos.
FACILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Internet rápida; - Eletricidade; - Acesso 24h; - Sistema de vigilância; - Serviço de limpeza; - Climatização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet rápida; - Eletricidade; - Acesso 24h; - Sistema de vigilância; - Serviço de limpeza; - Climatização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet rápida; - Eletricidade; - Acesso 24h; - Segurança 24h; - Sistema de vigilância; - Serviço de limpeza; - Climatização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet rápida; - Eletricidade; - Acesso 24h; - Segurança 24h; - Sistema de vigilância; - Serviço de limpeza; - Climatização.
RECEITAS	<ul style="list-style-type: none"> - Reservas de equipamentos; - Custos por tempo de máquina; - Custos de utilização das máquinas; - Acompanhamento e assistência da equipa do centro; - Dinamização de workshops. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aluguer de espaços criativos; - Acompanhamento de técnicos; - Dinamização de eventos educativos (<i>Workshops</i>, formações e momentos dedicados às escolas e crianças); - Apoio a empreendedores (<i>Mentorship, Business Development, Lead Management</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aluguer de secretária/ contentor em regime mensal, semanal ou à hora; - Aluguer de espaços multiusos para eventos; - Dinamização de eventos; - Venda de produtos do restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de planos (<i>Hot Membership, Flex Membership, Fix Membership, Private Studio, Atelier/ Oficina, Virtual Studio</i>); - Aluguer de espaços multiusos e salas de reunião; - Dinamização de eventos; - Venda de produtos do restaurante.

ANEXO 19 – LOGÓTIPO + *SLOGAN* | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA





FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



ANEXO 22 – TAREFAS + FUNÇÕES | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

DEP.	POSTO	RELAÇÃO (Qt.)	TAREFAS E FUNÇÕES	FORMAÇÃO
Administração	Diretor-Geral	Sócio (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os objectivos e o rumo a alcançar a curto, médio e longo prazo; - Elaborar normas e regulamentos que integrem os direitos humanos e incentivem a atração e desenvolvimento de talento; - Garantir que todas as condições, leis e obrigações fiscais são cumpridas; - Gerir os direitos e deveres do projeto e dos colaboradores; - Gerir o plano de crescimento do negócio evidenciando os costumes e a cultura local; - Definir a estratégica, o planeamento e as ações a desenvolver; - Definir prioridades evitando conflitos de interesse; - Definir o preço dos produtos e serviços e a margem a aplicar; - Informar, opinar, autorizar, coordenar e supervisionar todos os processos; - Coordenar e liderar todas as pessoas da organização; - Apostar na inovação, criatividade, diversidade, diferenciação, qualidade e melhoria contínua de toda a estrutura, processos e pessoas; - Valorizar todos os colaboradores, ter em atenção as suas necessidades exigências e evitar despedir pessoas; - Coordenar planos alternativos e ações corretivas; - Delegar ordens e linhas orientadoras e dar autonomia aos colaboradores; - Ser socialmente responsável, ético, transparente, flexível, honesto e implementar medidas de responsabilidade ambiental; - Promover a consciencialização e a preservação cultural e ambiental; - Estabelecer políticas ecológicas e de reciclagem; - Dividir os lucros de forma justa; - Acompanhar o desenvolvimento de todas as ações; - Lidar com os diretores das diferentes atividades; - Avaliar solicitações mediante estudo de viabilidade; - Executar mudanças ou compras pertinentes; - Ordenar e autorizar pagamentos; - Gerir o arquivo e todos os recursos; - Explorar planos de investimento alinhados com os interesses da empresa e da sociedade; - Concretizar e analisar os resultados anuais/ mensais/ semanais/ diários; - Realizar prospecções e análises de riscos periódicas; - Criar novos produtos e serviços que beneficiem toda a estrutura; - Proceder a ações corretivas/alterações para melhorar o desempenho da empresa; - Procurar solucionar problemas comunitários em conjunto com órgãos locais que contribuam para o desenvolvimento da região e do país; - Oferecer apoio às escolas e universidades locais e criar parcerias estratégicas nacionais e internacionais. 	Qualquer área associada à economia e à gestão de indústrias e atividades culturais e criativas.
Financeiro	Diretor	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir a contabilidade e realizar a programação financeira; - Gerir as vendas realizadas no espaço físico e e-commerce; - Gerir as contas e os impostos; - Elaborar a proposta orçamental anual; - Gerir as relações bancárias; - Sistematizar e manter os registos financeiros atualizados; - Armazenar e gerir os dados financeiros garantindo confiança, segurança e acesso; - Fornecer informações sobre os registos financeiros; - Controlar a faturação e a fiscalização; - Identificar as metas financeiras e as despesas; - Analisar o fluxo financeiro; - Realizar serviços de tesouraria; - Efetuar os depósitos; - Preparar e emitir os recibos de vencimento; - Efetuar as contas diárias, semanais e mensais; - Conferir os processos de vendas; - Elaborar cálculos e conferir pagamentos; - Divulgar os resultados à direção; - Auxiliar a administração; - Acompanhar, observar e cumprir as instruções; - Propor adequações necessárias. 	Qualquer área associada às finanças, contabilidade ou fiscalidade.
Jurídico e Legislativo*	Diretor	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar todo o apoio jurídico; - Preparar, elaborar e analisar os diplomas legais; - Realizar estudos jurídicos; - Elaborar planos de segurança da informação; - Avaliar e controlar a legislação e a regulamentação; - Prestar apoio técnico na adopção de medidas legislativas; - Propor medidas ou alterações legislativas ou regulamentares; 	Qualquer área associada a direito e legislação.

			<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver sistemas computadorizados de informações jurídicas; - Realizar cópias de segurança dos documentos mais importantes; - Controlar as licenças; - Gerir os seguros dos colaboradores; - Proteger os direitos de autor e direitos conexos; - Garantir que está tudo em ordem e seguro. 	
Recursos Humanos	Diretor	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Assistir os diretores de cada área e as suas equipas; - Realizar reuniões de análise e controle; - Contribuir na disseminação de informações internas e promover a integração; - Analisar e avaliar irregularidade e não conformidades; - Coordenar ações necessárias em caso de incidentes; - Elaborar relatórios técnicos; - Elaborar propostas; - Planear e executar medidas de consciência ambiental e de inclusão social; - Gerir base de dados; - Gerir o recrutamento; - Recrutar colaboradores locais e estrangeiros; - Gerir contratos, salários, horários de trabalho e horas extra; - Escalar as férias; - Realizar formações para os colaboradores; - Melhorar o índice de sucesso; - Controlar a higiene, a segurança e a qualidade no trabalho; - Controlar as áreas comuns; - Garantir o bom funcionamento e facilitar as comunicações internas; - Gerir reclamações de forma saudável; - Manter os colaboradores informados e atualizados. 	Qualquer área associada à gestão administrativa ou de recursos humanos.
Projetos e Operações	Diretor	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar e monitorizar as atividades desempenhadas em toda a estrutura operacional; - Criar condições para o crescimento do projeto e gerir aspectos logísticos; - Delegar tarefas e incentivar o convívio entre os colaboradores; - Elaborar propostas e maximizar ganhos; - Demonstrar a evolução e crescimento do negócio; - Completar e analisar relatórios e inventários de consumos e das vendas; - Gerir o uso e a ocupação dos recursos e equipamentos; - Emitir relatórios de uso; - Fornecer o histórico das operações à administração; - Monitorizar a eficácia e a produtividade das estratégias; - Gerir os contratos de garantia e manutenção dos equipamentos; - Controlar o estado de conservação dos recursos e equipamentos; - Optimizar a utilização de recursos; - Minimizar a ocorrência de erros. - Avaliar as condições de utilização; - Instalar e manter os equipamentos e programas; - Coordenar o aluguer e a marcação de espaços; - Controlar as horas extra; - Gerir stocks; - Monitorizar o desempenho das diferentes áreas; - Identificar falhas no funcionamento dos equipamentos e programas; - Apresentar propostas e soluções para o aperfeiçoamento dos sistemas; - Reportar os resultados aos quadros superiores e manter a equipe informada; - Propor produtos e serviços adequados e sugerir mecanismos eficientes; - Pôr em prática e delegar as instruções da administração; - Garantir a execução dos programas e projetos e o bom funcionamento; - Trabalhar o relacionamento de toda a infraestrutura intelectual; - Coordenar o atendimento dos serviços prestados; 	<u>Diretor</u> Qualquer área associada à gestão de projeto e operações.
	Responsável	Colaborador (x5)	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar tarefas e incentivar o convívio entre os colaboradores; - Elaborar propostas e maximizar ganhos; - Demonstrar a evolução e crescimento do negócio; - Completar e analisar relatórios e inventários de consumos e das vendas; - Gerir o uso e a ocupação dos recursos e equipamentos; - Emitir relatórios de uso; - Fornecer o histórico das operações à administração; - Monitorizar a eficácia e a produtividade das estratégias; - Gerir os contratos de garantia e manutenção dos equipamentos; - Controlar o estado de conservação dos recursos e equipamentos; - Optimizar a utilização de recursos; - Minimizar a ocorrência de erros. - Avaliar as condições de utilização; - Instalar e manter os equipamentos e programas; - Coordenar o aluguer e a marcação de espaços; - Controlar as horas extra; - Gerir stocks; - Monitorizar o desempenho das diferentes áreas; - Identificar falhas no funcionamento dos equipamentos e programas; - Apresentar propostas e soluções para o aperfeiçoamento dos sistemas; - Reportar os resultados aos quadros superiores e manter a equipe informada; - Propor produtos e serviços adequados e sugerir mecanismos eficientes; - Pôr em prática e delegar as instruções da administração; - Garantir a execução dos programas e projetos e o bom funcionamento; - Trabalhar o relacionamento de toda a infraestrutura intelectual; - Coordenar o atendimento dos serviços prestados; 	<u>Responsável</u> <u>Estúdio Música e Fotografia</u> Qualquer área associada à criação e produção audiovisual - som, fotografia e vídeo.
	Assistente	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar tarefas e incentivar o convívio entre os colaboradores; - Elaborar propostas e maximizar ganhos; - Demonstrar a evolução e crescimento do negócio; - Completar e analisar relatórios e inventários de consumos e das vendas; - Gerir o uso e a ocupação dos recursos e equipamentos; - Emitir relatórios de uso; - Fornecer o histórico das operações à administração; - Monitorizar a eficácia e a produtividade das estratégias; - Gerir os contratos de garantia e manutenção dos equipamentos; - Controlar o estado de conservação dos recursos e equipamentos; - Optimizar a utilização de recursos; - Minimizar a ocorrência de erros. - Avaliar as condições de utilização; - Instalar e manter os equipamentos e programas; - Coordenar o aluguer e a marcação de espaços; - Controlar as horas extra; - Gerir stocks; - Monitorizar o desempenho das diferentes áreas; - Identificar falhas no funcionamento dos equipamentos e programas; - Apresentar propostas e soluções para o aperfeiçoamento dos sistemas; - Reportar os resultados aos quadros superiores e manter a equipe informada; - Propor produtos e serviços adequados e sugerir mecanismos eficientes; - Pôr em prática e delegar as instruções da administração; - Garantir a execução dos programas e projetos e o bom funcionamento; - Trabalhar o relacionamento de toda a infraestrutura intelectual; - Coordenar o atendimento dos serviços prestados; 	<u>Responsável Atelier</u> <u>Design e Artes</u> <u>Plásticas</u> Qualquer área associada às artes visuais, ao desenho e à pintura.
	Aprendiz	Estagiário (x3)	<ul style="list-style-type: none"> - Delegar tarefas e incentivar o convívio entre os colaboradores; - Elaborar propostas e maximizar ganhos; - Demonstrar a evolução e crescimento do negócio; - Completar e analisar relatórios e inventários de consumos e das vendas; - Gerir o uso e a ocupação dos recursos e equipamentos; - Emitir relatórios de uso; - Fornecer o histórico das operações à administração; - Monitorizar a eficácia e a produtividade das estratégias; - Gerir os contratos de garantia e manutenção dos equipamentos; - Controlar o estado de conservação dos recursos e equipamentos; - Optimizar a utilização de recursos; - Minimizar a ocorrência de erros. - Avaliar as condições de utilização; - Instalar e manter os equipamentos e programas; - Coordenar o aluguer e a marcação de espaços; - Controlar as horas extra; - Gerir stocks; - Monitorizar o desempenho das diferentes áreas; - Identificar falhas no funcionamento dos equipamentos e programas; - Apresentar propostas e soluções para o aperfeiçoamento dos sistemas; - Reportar os resultados aos quadros superiores e manter a equipe informada; - Propor produtos e serviços adequados e sugerir mecanismos eficientes; - Pôr em prática e delegar as instruções da administração; - Garantir a execução dos programas e projetos e o bom funcionamento; - Trabalhar o relacionamento de toda a infraestrutura intelectual; - Coordenar o atendimento dos serviços prestados; 	<u>Responsável Atelier</u> <u>Digital e Multimédia</u> Qualquer área associada à tecnologia, à programação, ao grafismo, pós-produção e multimédia.
Eventos			<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar diretamente as atividades de comunicação e vendas; - Comercializar e repor produtos e serviços; - Contribuir para a assistência pessoal e especializada; - Promover ambientes e hábitos de trabalho saudáveis; - Conhecer <i>software</i> de faturação; - Manter a base de dados atualizada; - Atender às solicitações; - Fornecer instruções de uso e de qualidade; - Aumentar a satisfação dos clientes; - Controlar os utilizadores; - Monitorizar o cumprimento das normas estabelecidas; - Identificar irregularidade e não conformidades; - Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos; - Realizar diretamente ações de manutenção; - Desenvolver outras atividades que sejam úteis ao bom desempenho de todas as funções. 	<u>Responsável Oficina</u> Qualquer área associada à maquinação e desenho técnico ou engenharias mecânica e electrotécnica.
			<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar diretamente as atividades de comunicação e vendas; - Comercializar e repor produtos e serviços; - Contribuir para a assistência pessoal e especializada; - Promover ambientes e hábitos de trabalho saudáveis; - Conhecer <i>software</i> de faturação; - Manter a base de dados atualizada; - Atender às solicitações; - Fornecer instruções de uso e de qualidade; - Aumentar a satisfação dos clientes; - Controlar os utilizadores; - Monitorizar o cumprimento das normas estabelecidas; - Identificar irregularidade e não conformidades; - Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos; - Realizar diretamente ações de manutenção; - Desenvolver outras atividades que sejam úteis ao bom desempenho de todas as funções. 	<u>Responsável Loja</u> Qualquer área associada à gestão.
			<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar diretamente as atividades de comunicação e vendas; - Comercializar e repor produtos e serviços; - Contribuir para a assistência pessoal e especializada; - Promover ambientes e hábitos de trabalho saudáveis; - Conhecer <i>software</i> de faturação; - Manter a base de dados atualizada; - Atender às solicitações; - Fornecer instruções de uso e de qualidade; - Aumentar a satisfação dos clientes; - Controlar os utilizadores; - Monitorizar o cumprimento das normas estabelecidas; - Identificar irregularidade e não conformidades; - Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos; - Realizar diretamente ações de manutenção; - Desenvolver outras atividades que sejam úteis ao bom desempenho de todas as funções. 	
			<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar diretamente as atividades de comunicação e vendas; - Comercializar e repor produtos e serviços; - Contribuir para a assistência pessoal e especializada; - Promover ambientes e hábitos de trabalho saudáveis; - Conhecer <i>software</i> de faturação; - Manter a base de dados atualizada; - Atender às solicitações; - Fornecer instruções de uso e de qualidade; - Aumentar a satisfação dos clientes; - Controlar os utilizadores; - Monitorizar o cumprimento das normas estabelecidas; - Identificar irregularidade e não conformidades; - Melhorar a qualidade dos serviços oferecidos; - Realizar diretamente ações de manutenção; - Desenvolver outras atividades que sejam úteis ao bom desempenho de todas as funções. 	
Eventos	Diretor	Colaborador	- Pesquisa, seleção e contacto com parceiros e fornecedores que assumam	Qualquer área

	Produtor	(x1) Colaborador (x2)	compromissos de responsabilidade social; - Gerir os contratos dos fornecedores; - Conferir e testar o material entregue pelos fornecedores; - Monitorizar as cargas e descargas; - Efetuar o pagamento a fornecedores; - Emitir guias; - Declarar a aceitação do material entregue; - Registrar todas as entradas e saídas de material;	associada à gestão de eventos e de animação turística.
	Assistente	Colaborador (x2)	- Documentar e identificar todo o material; - Realizar inventários semanais; - Realizar inventário anual de <i>stock</i> ;	
	Designer	Colaborador (x1)	- Fiscalizar prazos de entrega; - Direcionar as notas fiscais e facturas para o Dep. Financeiro; - Dominar técnicas de planeamento e comunicação de eventos; - Planear, gerir e implementar eventos; - Promover eventos culturais/ artísticos e de educação/ formação; - Apresentar propostas para eventos internos e externos; - Elaborar propostas financeiras a serem autorizadas pelo Dep. Financeiros; - Controlar os orçamentos alusivos aos projetos; - Criar conteúdos e atrair novos clientes; - Conceber um programa mensal; - Gravar, editar e disponibilizar os eventos na <i>app</i> e página <i>web</i> ;	
	Aprendiz	Estagiário (x2)	- Prospecção de potenciais clientes; - Planear e monitorizar toda a logística e etapas de evolução dos eventos; - Gerir a promoção, comunicação e vendas associadas aos eventos; - Coordenar montagens e desmontagens; - Coordenar técnicos de iluminação e som; - Acompanhar clientes; - Analisar retornos.	
Comunicação e Marketing	Diretor	Colaborador (x1)	- Gerir os sistemas de comunicação, divulgação e vendas; - Planear e instalar equipamentos de rede;	Qualquer área associada à comunicação, marketing, publicidade e eventos.
	Assistente	Colaborador (x1)	- Gerir as estratégias de comunicação, o <i>branding</i> e os canais de vendas; - Integrar meios tecnológicos nas suas estruturas;	
	Aprendiz	Estagiário (x1)	- Gerir a manutenção e a dinamização da <i>app</i> , <i>website</i> , redes sociais e restantes canais; - Atualizar permanentemente todos os meios; - Coordenar a cobertura jornalística e produzir reportagens; - Explorar o mercado e analisar de concorrência; - Identificar a informação que os outros meios divulgam sobre o projeto; - Analisar os resultados das campanhas publicitárias; - Gerir meios de venda <i>on-line</i> e transmitir dados para o Dep. Financeiro; - Notificar informações relevantes e de interesse para a comunidade; - Criar <i>slogans</i> para campanhas e eventos; - Alcançar e fidelizar o público-alvo; - Captar novos clientes; - Trabalhar em colaboração com o Dep de Eventos na comunicação, divulgação e venda dos eventos programados através de meios físicos e digitais; - Divulgar os colaboradores (<i>Premium/ Basic/ Local Membership</i>) nos meios.	
F&B	Diretor	Colaborador (x1)	- Pesquisa, seleção e contacto com parceiros e fornecedores que assumam compromissos de responsabilidade social;	Qualquer área associada à hotelaria, restauração e bebidas.
	Chefe de cozinha	Colaborador (x1)	- Gerir os contratos dos fornecedores; - Conferir e testar o material entregue pelos fornecedores; - Monitorizar as cargas e descargas; - Efetuar o pagamento a fornecedores;	
	Chefe de Sala	Colaborador (x1)	- Emitir guias; - Declarar a aceitação do material entregue; - Registrar todas as entradas e saídas de material;	
	Barman	Colaborador (x1)	- Documentar e identificar todo o material; - Realizar inventários semanais; - Realizar inventário anual de <i>stock</i> ;	
	Assistente	Colaborador (x2)	- Fiscalizar prazos de entrega; - Direcionar as notas fiscais e facturas para o Dep. Financeiro; - Abastecer e manter o <i>stock</i> ;	
	Aprendiz	Estagiário (x1)	- Controlar todo o processo; - Liderar e gerir todas as operações de restauração; - Elucidar o tipo de produtos utilizados; - Definir a periodicidade e a metodologia dos processos de vigilância; - Elaborar orçamentos diversos; - Realizar o registo diário e a ficha de armazenamento; - Documentar e controlar as compras; - Gerir e planear o orçamento financeiro anual para <i>F&B</i> ; - Definir a política de compras; - Definir as normas de receção; - Analisar e planear soluções para os desperdícios;	

			<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar serviços de restaurante e bar; - Fixação dos preços de venda; - Realizar avaliações contínuas de qualidade; - Conceber ementas; - Confeccionar e comercializar produtos; - Gerir desperdícios; - Proporcionar aos clientes um serviços de alta qualidade; 	
Logística e Manutenção	Responsável	Colaborador (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Reparar máquinas e utensílios, instalações eléctricas, telefónicas, hidráulicas, climatização; - Manter os recursos e os equipamentos produtivos e operacionais; - Conferir e testar todos os materiais periodicamente; - Assegurar a manutenção de toda a infraestrutura; - Propor equipamentos e sistemas para obter melhor resultados; - Gerir <i>stock</i> de peças de substituição; - Apoio na seleção de fornecedores em caso necessário; - Deter conhecimentos técnicos em diferentes áreas; - Planejar e gerir incidentes. - Valorizar sistemas de iluminação inteligente e de baixo consumo; - Gerir os gastos e uso do sistema de climatização; - Instalar acessórios que reduzem o caudal de água; - Valorizar o uso de técnicas ecologicamente corretas. 	Qualquer área associada às engenharias mecânica ou electrotécnica.
Segurança*	Responsável	Fornecedor (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar e monitorizar todo o controlo e segurança de todo o recinto e instalações; - Avaliar as condições de segurança; - Elaborar planos de contingência; - Atuar de forma preventiva; - Propor normas e estratégias para obter melhores resultados; - Propor a aquisição e implementação de serviços, materiais, uniformes, equipamentos e dispositivos de segurança caso necessite; - Executar a guarda e a vigilância de toda a estrutura durante o período estipulado; - Abrir e fechar diariamente toda a estrutura; - Registrar e informar os quadros superiores de incidências que tenham ocorrido; - Vigiar e proteger a estrutura interna e os clientes; - Controlar a entrada, a presença e a saída de todas as pessoas e bens; - Avaliar as ameaças reais e potenciais; - Prevenir a prática de crimes; - Agir em caso de disparo de alarmes ou outros; - Orientar e prestar apoio a quem necessite; - Impedir que os clientes acedam a locais interditos; - Impedir a entrada de pessoas estranhas; - Verificar os títulos de ingresso quando necessário; - Contribuir em todas as ações para o bom funcionamento do projeto; - Garantir ordem e bons resultados; - Garantir a integridade física e segurança de qualidade; - Supervisionar os serviços de vigilância; - Monitorizar os equipamentos de combate a incêndios; - Recolher e registar objetos perdidos; - Organizar o quadro de chaves para uso exclusivo; - Elaborar um relatório mensal das atividades desenvolvidas; - Prestar informações ao público quando necessário. 	Empresas de segurança privada.
Limpeza*	Responsável	Fornecedor (x2)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir e controlar toda a limpeza do espaço; - Utilizar produtos de limpeza não tóxicos e amigos do ambiente; - Planejar e organizar as tarefas; - Monitorizar e acompanhar os trabalhos; - Controlar as horas; - Deixar todos os espaços limpos; - Repor os recursos em falta; - Reportar anomalias e/ou avarias; - Deter conhecimentos de utilização de produtos de limpeza naturais. 	Empresas de limpeza e higiene nacionais.
Produtos Alimentares*	Responsável	Fornecedor (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte dos produtos requisitados; - Cumprir os prazos estipulados; - Valorizar a qualidade ao preço; - Deter boa imagem; - Deter diversidade de produto; - Fazer um bom serviço. 	Empresas de exportação de produtos alimentares nacionais.
Estafeta*	Responsável	Fornecedor (x1)	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega dos produtos encomendados com qualidade, rapidez e segurança. 	Empresas de serviços de estafetas.

* Outsourcing.

ANEXO 23 – RECURSOS FÍSICOS | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ÁREAS FUNCIONAIS	RECURSOS FÍSICOS	Preço □ /Unid.	Qt.	RECURSOS FÍSICOS	Preço/ Unid.	Qt.
ATELIER DE DESIGN E ARTES PLÁSTICAS (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Carrinhos de apoio;	70	8
	- Bancada de trabalho;	50	8	- Sofá;	200	2
	- Cadeiras simples;	20	16	- Caixote do lixo de reciclagem;	10	2
	- Painéis de cortiça;	5	8	- Material de limpeza;	20	1
	- Cavaletes;	20	8	- Candeeiros de estirador;	8	8
	- Prateleiras + Caixotes + Estantes para arrumação de fácil acesso;	40	8	- Cacifos.	100	4
TOTAL					□ 2.709	
ATELIER DIGITAL E MULTIMÉDIA (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Armários + Estantes para arrumação;	40	8
	- Bancadas de trabalho;	50	8	- Sofá;	200	2
	- Cadeiras simples;	20	16	- Caixote do lixo de reciclagem;	10	2
	- Computador iMac + <i>Software</i> ;	2.500	8	- Candeeiros de mesa;	8	8
	- Televisão;	1.000	2	- Cacifos.	100	4
	- Impressora multifuncional;	100	1			
TOTAL					□ 24.029	
ESTÚDIO DE FOTOGRAFIA (X3)	- Placa sinalética;	5	1	- Mini-estúdios portáteis;	10	1
	- Mesa de trabalho + Mesa de apoio;	50	1	- Refletores (<i>Kit</i>);	10	1
	- Cadeiras de estúdio;	100	2	- Cortinas + <i>Blackouts</i> ;	30	2
	- Computador iMac + <i>Software</i> ;	2.500	1	- Armários para arrumação;	40	1
	- Câmara fotográfica + tripé;	1.000	1	- Sofá;	200	1
	- Televisão;	1.000	1	- Caixote do lixo de reciclagem;	10	1
	- Projetor + Tela;	400	1	- Sistema de iluminação com controlo remoto;	20	1
	- <i>Capture One Pro Software</i> ;	80	1	- Cacifos.	100	1
	- Telas de fundo + Estrutura de suporte;	30	1			
	- Focos de <i>Soft Light + Flash (Kit)</i> ;	400	1			
TOTAL					□ 6.115	
ESTÚDIO DE MÚSICA (X3)	- Placa sinalética;	5	1	- Amplificador de som;	500	1
	- Mesa de trabalho;	50	2	- Mesa de mistura digital 32 canais;	1.500	1
	- Cadeiras de estúdio;	100	2	- <i>Kit</i> acústico;	700	1
	- Computador iMac + <i>Software</i> ;	2.500	1	- Teclado MIDI + Tripé;	200	1
	- Ecrã;	200	1	- Bateria acústica;	600	1
	- Microfones Dinâmicos (3) + Condensador (2) + Tripés (<i>Kit</i>);	500	1	- Sistema de alimentação ininterrupto;	200	1
	- Auscultadores + Amplificador de fones;	350	1	- Caixote do lixo de reciclagem;	10	1
	- Monitores de estúdio + Suportes;	700	1	- Candeeiro de iluminação regulável;	50	2
	- Cabos XLR (10) + Jack-jack (5);	50	1	- Cacifos;	100	1
				- Extensões.	10	5
TOTAL					□ 8.475	
SALA DE EXPOSIÇÕES (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Focos orientáveis (<i>Kit</i>);	100	1
	- Sistema de iluminação projetada com controlo remoto;	20	1	- Calhas para suporte de quadros no tecto;	10	1
	- Mesa de apoio para brochuras e/ou <i>catering</i> ;	30	1	- Caixote do lixo de reciclagem;	30	1
	- Projetor + Tela;	400	1	- Cortinas + <i>Blackouts</i> ;	?	?
	- Candeeiro de tecto;	50	1	- Sistema Multibanco;	100	1
				- Cacifos.		
TOTAL					□ 755	
SALA DE REUNIÕES (X2)	- Placa sinalética;	5	1	- Projetor + Tela;	400	1
	- Mesas;	100	1	- <i>Flip Chart</i> ;	100	1
	- Cadeiras confortáveis;	30	10	- Sistema de videoconferência;	1.000	1
	- Armários para arrumação;	40	2	- Caixote do lixo de reciclagem;	10	1

	- Televisão;	1.000	1	- Candeeiro de tecto + candeeiro de pé.	100	1
TOTAL					□ 3.095	
ESPAÇO PARA PERFORMANCES/ ESPETÁCULOS (X1)	- Placa sinalética; - Palco + Mesas de apoio; - Cadeiras simples; - Sistema PA completo + Suportes; - Mesa de mistura com 20 canais; - Microfones Dinâmicos (3) + Condensador (2) + Tripés (Kit);	5 300 20 1.000 1.000 500	1 1 5 1 1 1	- Cabos XLR (10) + Jack-jack (5); - Caixas de arrumação (Kit); - Sistema de iluminação para espetáculos (Kit); - Projetor + Tela; - Máquina de fumo; - Sistema Multibanco.	50 200 1.000 400 100 ?	1 1 1 1 1 ?
TOTAL					□ 4.655	
ESPAÇO PLURIFUNCIONAL (X1)	- Placa sinalética; - Mesas; - Cadeiras simples;	5 30 20	1 4 10	- Projetor + Tela; - Televisão + Suporte; - Caixote do lixo de reciclagem.	400 500 10	1 1 1
TOTAL					□ 1.235	
OFICINA (X1)	- Placa sinalética; - Bancadas de trabalho; - Cadeiras simples; - Computador iMac + <i>Software</i> ; - Impressora multifuncional; - Impressora 3D; - Fresadora - CNC; - Máquina de gravação e corte a laser + Extractor; - Forno eléctrico para cerâmica 1300°; - Armários para arrumação de fácil acesso + Estantes + Prateleiras; - Extensões + Enroladores; - Escadote multiusos; - Aspirador; - Compressor + Ponteiras; - Serra de fita; - Serra circular de bancada + Lâminas; - Serra de esquadria; - Lixa de rolo + Lixa vibratória + Plaina + Abrasivos; - Torno; - Tupia manual; - Tico-tico + Lâminas; - Furadeira de bancada; - Aparafusadora + Ponteiras;	5 50 20 2.500 100 500 5.000 7.000 2.000 40 10 50 100 150 300 400 400 900 50 100 100 100 100 150	1 4 8 2 1 1 1 1 1 4 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	- Berbequim + Brocas; - Rebarbadora + Discos + Óculos; - Soprador de ar quente; - Mala metálica para ferramentas básicas; - Martelo; - Chaves de parafusos (Kit); - Alicate universal + Alicate de pontas + Alicate de corte (Kit); - Espátula; - Fita métrica; - Nivelador; - Esquadros; - Sextavadas (Kit); - Chave inglesa; - Chaves de bocas (Kit); - Serrote; - Canivete; - Tesoura; - Máquina de costura; - Caixote do lixo de reciclagem; - Material de limpeza; - Candeeiros de tecto; - Sistema Multibanco; - Cacifos.	100 100 50 30 20 20 30 5 5 5 5 5 10 5 5 200 10 20 50 ? 100	1 ? 2
TOTAL					□ 18.600	
LOJA (X1)	- Placa sinalética; - Balcão para venda; - Mesas de apoio; - Cadeiras simples; - Computador iMac + <i>Software</i> ; - Estantes + Prateleiras; - Armários para arrumação; - Cestos; - Expositores + Vitrínes; - <i>Charriot</i> ;	5 200 30 20 2.500 40 40 20 100 10	1 1 4 4 1 6 6 10 2 4	- Ilhas; - Manequins + Bustos; - Cabides; - Espelhos; - Provador; - Caixote do lixo de reciclagem; - Aspirador; - Material de limpeza; - Candeeiros de tecto; - Sistema Multibanco.	150 50 5 30 70 10 100 20 50 ?	2 2 4 4 2 1 1 1 4 ?
TOTAL					□ 4.835	

RESTAURANTE (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Coadores;	5	5
	- Mesas;	30	10	- Esmagador de batatas;	5	1
	- Cadeiras simples;	20	40	- Funil;	5	2
	- Serviço de mesa (<i>Kit</i>);	50	10	- Espremedor;	5	1
	- Chávenas de café + chá (<i>Kit</i>);	50	1	- Descascador;	2	1
	- Bule de chá;	10	5	- Corta ovos;	2	1
	- Máquina de café industrial;	500	1	- Facas;	2	1
	- Faqueiro (<i>Kit</i>);	50	10	- Garfo trinchante;	2	2
	- Copos Água + Vinho + Imperial + Balão			- Pinça;	2	2
	<i>On the rocks</i> + <i>Shot</i> (<i>Kit</i>);	15	10	- Pincel;	2	2
	- Panos (<i>Kit</i>);	5	2	- Ralador;	2	1
	- Moinho Sal + Pimenta + Especiarias;	5	10	- Quebra frutos secos;	2	1
	- Galheteiro;	5	10	- Saca rolhas;	2	5
	- <i>Réchauds</i> ;	10	10	- Abre latas;	2	5
	- Bandeja;	5	5	- Filtros de chá;	2	5
	- <i>Frape</i> + Pá;	5	2	- Triturador + Varinha;	50	1
	- Almofariz + Pilão;	5	1	- Batedeira;	100	1
	- Tapete de bar;	5	2	- Picador de carne;	100	1
	- <i>Jigger</i> ;	5	2	- Martelo para carne;	5	1
	- Espremedor;	2	2	- Lava-mãos;	200	1
	- <i>Pourer</i> ;	2	20	- Fogão a gás;	300	1
	- Colher de bar;	2	2	- Forno eléctrico;	400	1
	- <i>Shaker</i> ;	5	2	- Placa eléctrica;	50	2
	- <i>Strainer</i> ;	5	2	- Grelhador eléctrico;	200	1
	- Contentores de fruta;	10	2	- Fritadeira eléctrica;	500	1
	- Frascos;	5	10	- Extractor de fumos;	300	1
	- Garrafas para xarope;	5	6	- Microondas;	200	1
	- Garrafeira;	100	1	- Aquecedor de sopas;	100	3
	- Bancada inox;	100	2	- Aquecedor de alimentos;	250	1
	- Armários em inox para arrumação;	200	4	- Bases térmicas;	5	10
	- Armários/ Bancadas refrigeradas;	1.000	2	- Bases de corte;	5	5
	- Frigorífico + Arca	1.000	2	- Máquina de embalar a vácuo + Sacos;	100	1
	- Termoacumulador;	200	1	- Pinças/ Molas para sacos (<i>Kit</i>);	5	2
	- Máquina de lavar loiça;	300	1	- Ganchos (<i>Kit</i>);	5	5
	- Máquina de gelo + Pás;	400	1	- Avental;	5	10
	- Pias + Torneira + Escorredor;	300	1	- Luvas + Pegas (<i>Kit</i>);	5	2
	- Utensílios de cozinha (<i>Kit</i>);	5	2	- Isqueiro electrónico;	2	5
	- Frigideiras;	20	10	- Barras de suspensão para arrumação;	10	2
	- Tachos +Painéis;	10	10	- Caixa do lixo de reciclagem;	10	1
	- <i>Woks</i> ;	10	5	- Aspirador;	100	1
	- Assadeira;	10	10	- Material de limpeza;	20	1
	- Espátula;	5	5	- Candeeiros de tecto;	50	8
	- Colher de pau;	5	5	- Sistema Multibanco.	?	?
	- Batedor;	5	2			
TOTAL					□14.180	
COPA (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Facas;	5	2
	- Mesas;	30	2	- Copos (<i>Kit</i>);	15	1
	- Cadeiras simples;	20	6	- Panos;	5	2
	- Armários para arrumação;	40	2	- Frigorífico;	300	1
	- Prateleiras + Estantes;	40	1	- Pia + Torneira + Escorredor;	350	1
	- Faqueiro (<i>Kit</i>);	50	1	- Termoacumulador;	200	1
	- Chávenas de café + chá (<i>Kit</i>);	10	1	- Microondas;	200	1
	- Máquina de café expresso;	100	1	- Caixa do lixo de reciclagem;	10	1
	- Bule de chá;	10	1	- Material de limpeza;	20	1
	- Tesoura;	5	1	- Candeeiros de tecto.	50	1
TOTAL					□ 1.645	
ARMAZÉM (X1)	- Placa sinalética;	5	1	- Computador iMac;	2.500	1
	- Mesas;	30	2	- Impressora multifuncional;	100	1
	- Cadeiras simples;	20	4	- Caixa do lixo de reciclagem;	10	1
	- Armários para arrumação de <i>stocks</i> ;	40	10	- Material de limpeza;	20	1
	- Prateleiras + Estantes;	40	10	- Candeeiros de tecto.	50	6
	- Cofre;	700	1			

TOTAL					□ 4.575	
INSTALAÇÕES SANITÁRIAS (X4)	- Placa sinalética;	5	1	- Cabines e divisórias;	30	2
	- Caixote do lixo de <i>wc</i> ;	5	1	- Panos (<i>Kit</i>);	5	2
	- Mesa apoio;	30	1	- Cesto;	20	1
	- Ganchos (<i>Kit</i>);	5	1	- Porta-rolos + Papel higiénico;	20	2
	- Armários para arrumação;	40	1	- Bases para sabão + Sabão sólido;	10	2
	- Espelho;	30	2	- Piaçaba;	5	2
	- Lavatório + Torneira;	50	2	- Material de limpeza;	20	1
	- Sanita;	50	2	- Candeeiros de tecto.	50	2
	- Urinóis;	50	1			
TOTAL					□ 675	

ANEXO 24 – CONSTITUIÇÃO EMPRESA/ASSOCIAÇÃO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

CONSTITUIÇÃO EMPRESA/ASSOCIAÇÃO	
1	- Estipular a forma jurídica (associação ou sociedade);
2	- Definir o objecto social, os estatutos e descrever os direitos e obrigações;
3	- Aprovar o contrato e o nome comercial – pacto social;
4	- Solicitar o certificado de admissibilidade;
5	- Dar entrada do património inicial (dinheiro, bens móveis e imóveis);
6	- Detalhar (em caso de dinheiro depositar numa conta aberta do centro);
7	- Obter a guia de depósito do capital social;
8	- Patentear a marca e nome comercial;
9	- Proceder à escritura pública e efetuar o registo comercial;
10	- Obter um domínio na <i>internet</i> ;
11	- Obter a certidão e o cartão de empresa;
12	- Declarar início de atividade;
13	- Inscrever a empresa, gerentes e funcionários na segurança social;
14	- Nomear um técnico oficial de contas;
15	- Adquirir o livro de reclamações;
16	- Definir o mapa de horário de trabalho e férias dos colaboradores;
17	- Adquirir os seguros obrigatórios (acidentes de trabalho, responsabilidade civil, incêndio e referentes à dinamização de espetáculos);
18	- Requisitar extintores e dispor sinaléticas;
19	- Cumprir as obrigações fiscais anuais (pagamento de impostos, faturação, declaração dos rendimentos, 35h de formação continua aos trabalhadores).

ANEXO 25 – OBRIGAÇÕES LEGAIS | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

OBRIGAÇÕES LEGAIS	
1	- Dispor de equipamentos de fornecimento de água, gás, eletricidade e rede de esgotos;
2	- Assegurar a proteção, a saúde pública e higiene nos diversos espaços de trabalho, bem como, a segurança de todas as pessoas e bens envolvidas;
3	- Cumprir todas as normas de segurança contra incêndios e de acesso a pessoas com mobilidade condicionada ou reduzida;
4	- Proteger e defender o ambiente e prevenir os efeitos poluentes;
5	- Obter a licença de ruído e de ocupação de espaço público (casa seja necessário);
6	- Obter licença para reprodução de fonogramas/ videogramas junto da SPA e PASSMUSICA;
7	- Definir lei do tabaco (interdição, condicionamento ou permissão);
8	- Possuir sistema de videovigilância e gravação de imagens;
9	- Manter os espaços livres e limpos, em bom estado de conservação e de higiene;
10	- Respeitar os pré direitos regulamentados na lei para ventilação e renovação do ar (principalmente em áreas de utilização permanente);
11	- Instalar sistema de climatização em todas as áreas de acordo com o aconselhável por m ³ e ter em atenção os requisitos das condutas de exaustão;
12	- Certificar que todos os colaboradores não têm problemas de saúde ou que sofrem de doenças infecto-contagiosas.

ANEXO 26 – MEDIDAS E NORMAS PARA A EXPLORAÇÃO DE UM ESPAÇO DE RESTAURAÇÃO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

RESTAURANTE	
1	- Cumprir as normas legais e regulamentares aplicáveis à atividade (manuseamento, preparação, acondicionamento e venda de produtos alimentares);
2	- Assegurar a higiene e segurança alimentar;
3	- Implementar procedimentos de segurança alimentar baseados no HACCP;
4	- Adotar métodos e equipamentos de separação de resíduos;
5	- Disponibilizar vestuário adequado e proteções necessárias e em boas condições aos colaboradores;
6	- Evitar a propagação de fumos e cheiros;
7	- Equipar as zonas de preparação, confecção e de lavagem de louças e utensílios apenas com equipamentos, materiais e utensílios lisos, resistentes, impermeáveis, laváveis, não tóxicos, não absorventes e de fácil higienização e desinfecção adequados às operações de restauração;
8	- Manter todos os equipamentos e materiais em bom estado de higiene e de conservação;
9	- Contemplar um programa de higienização e desinfecção de pragas;
10	- Considerar a higiene pessoal e doenças facilmente transmissíveis;
11	- Proibir a entrada de animais nas áreas de serviço;
12	- Obter um livro de reclamações;
13	- Dispor toda a informação sobre os géneros alimentícios e alérgenos;
14	- Afixar em local destacado o nome do restaurante de acordo com o registo, horário de funcionamento, lista de preços, restrições à venda de bebidas alcoólicas.

ANEXO 27 – ATIVIDADE-CHAVE | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

ATIVIDADES-CHAVE	OBSERVAÇÕES
- Encontrar os parceiros que permitam o desenvolvimento produtivo e eficiente das atividades.	- Parcerias financeiras; - Parcerias institucionais; - Parcerias privadas.
- Angariar um edifício com valor cultural e histórico que esteja desativado.	- Verificar se as atividades oferecidas do projeto podem ser exercidas no edifício angariado; - Conceber um projeto de requalificação adaptando os espaços e o <i>layout</i> dos equipamentos apresentados ao edifício em questão.
- Criar e legalizar uma estrutura cultural com loja e restaurante (Enquadramento Legal).	- Verificar as licenças de utilização e solicitar informações prévias junto da CML; - Realizar obras de construção, alteração e/ ou modificação; - Garantir que todas as exigências estruturais e funcionais do projeto são autorizadas por lei. - Cumprir todas as condições exigidas por lei para exercer as atividades propostas; - Solicitar a autorização de abertura e licenças de utilização para funcionamento do estabelecimento (pedido de licença).
- Equipar todos as áreas funcionais com os recursos, programas e facilidades identificadas.	- Atelier de design e artes plásticas; - Atelier digital e multimédia; - Estúdio de fotografia; - Estúdio de música; - Centro de exposições; - Salas de reuniões; - Espaço para performances/ espetáculos; - Sala plurifuncional; - Oficina; - Loja; - Restaurante; - Copa; - Armazém; - Instalações sanitárias.
- Recrutar capital intelectual qualificados segundo as funções disponíveis.	- Diretor Geral; - Diretor Jurídico; - Diretor Financeiro; - Diretor de Comunicação e <i>Marketing</i> + Assistente; - Diretor de Projetos e Operações; - Diretor de <i>F&B</i> + Chefe de Cozinha + Chefe de Sala + Barman + Assistentes; - Diretor de Eventos + Designer + Produtores + Assistentes; - Diretor de Recursos Humanos; Responsáveis dos ateliers; - Responsável dos Estúdios; - Responsável Oficina; - Responsável Loja + Assistente; - Responsável Logística e Manutenção.
- Negociar as condições com os fornecedores.	- Técnico de contas oficial; - Segurança; - Produtos alimentares; - Apoio aos eventos; - Serviços de limpeza; - Estafetas.
- Dominar e dinamizar os canais de comunicação.	- Desenhar o <i>website</i> ; - Criar um e-mail; - Obter um número de telemóvel; - Programar a <i>app</i> móvel; - Abrir contas nas redes sociais.
- Por a estratégia de comunicação e <i>marketing</i> em prática através dos canais definidos para atrair e reter os	- Consumidores com práticas e interesses criativos; - Empresas dependentes de processos e produtos inovadores;

segmentos de clientes reconhecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidor generalista; - Turistas e visitantes.
- Dar a conhecer e comercializar as diversas opções oferecidas pelo centro.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Premium Membership</i>; - <i>Basic Membership</i>; - Pacotes 1-5; - Aluguer de espaços; - Outros produtos.
- Programar e planejar os eventos de forma regular e vender entradas/ inscrições.	<ul style="list-style-type: none"> - Workshops; - Palestras; - Espetáculos; - Exposições; - Feiras; - Projeções de filmes e vídeos; - Festival anual.
- Apoiar a criação de produtos e serviços através da estimulação do potencial criativo dos talentosos.	<ul style="list-style-type: none"> - Artistas; - Músicos; - Fotógrafos; - Pintores; - Escultores; - Designers de moda e de produto; - Arquitetos; - Ceramistas; - Carpinteiros; - Designers gráficos; - Programadores; - Engenheiros; - Empreendedores.

ANEXO 28 – CAPACIDADE MÁXIMA | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Alugueres	Nº salas / postos		Unidades		Capacidade máxima anual	
			Horas/ dia	Dias/ ano		
Atelier de design e artes plásticas	10	postos de trabalho	24	365	87 600,00	horas
Atelier digital e multimédia	10	postos de trabalho	24	365	87 600,00	horas
Estúdios de fotografia	3	estúdios	24	365	26 280,00	horas
Estúdios de música	3	estúdios	24	365	26 280,00	horas
Oficina	10	postos de trabalho	24	365	87 600,00	horas
Sala plurifuncional	1	sala	24	365	8 760,00	horas
Salas de reuniões	2	salas	24	365	17 520,00	horas
Sala de exposições	1	sala	-	365	365,00	dias
Outros Produtos			Turnos/ dia	Dias/ ano		
Serviço de restaurante	30	pessoas	4	365	10 950	refeições

ANEXO 29 - PRESSUPOSTOS| FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

<i>Membership</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>		
Design				
Digital				
nº postos por meses/trimestre	4	2		
nº meses/trimestre	12	4		
Fotografia				
Música				
nº estúdios por meses/trimestre	1	1		
nº meses/trimestre	12	4		
Alugueres	Pacote 1	Pacote 2	Pacote 3	Pacote 4
% utilização	5%	5%	5%	10%
Eventos				
eventos por semana	4			
nº semanas	52			
peçoas por evento	5			
Catering eventos				
% eventos com <i>catering</i>	50%			
Vendas loja				
nº artigos por dia	4			
nº dias ano	365			
Serviço restaurante				
utilização da capacidade máxima	50%			

ANEXO 30 – VOLUME DE NEGÓCIOS | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PRODUTOS	UNIDADE	ANO 1			ANO 2			ANO 3			ANO 4			ANO 5		
		QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR	QUANT	VALOR UNITÁRIO	VALOR
MEMBERSHIP																
Basic Membership																
Design	Valor mês (€)	48	648	31 104	53	654	34 557	57	661	37 520	60	668	39 790	63	674	42 197
Digital	Valor mês (€)	48	864	41 472	53	873	46 075	57	881	50 026	60	890	53 053	63	899	56 263
Fotografia	Valor mês (€)	12	1 080	12 960	13	1 091	14 399	14	1 102	15 633	15	1 113	16 579	16	1 124	17 582
Música	Valor mês (€)	12	1 080	12 960	13	1 091	14 399	14	1 102	15 633	15	1 113	16 579	16	1 124	17 582
Premium Membership																
Design	Valor trimestre (€)	8	1 296	10 368	9	1 309	11 519	9	1 322	12 507	10	1 335	13 263	10	1 349	14 066
Digital	Valor trimestre (€)	8	1 728	13 824	9	1 745	15 358	9	1 763	16 675	10	1 780	17 684	10	1 798	18 754
Fotografia	Valor trimestre (€)	4	2 160	8 640	4	2 182	9 599	5	2 203	10 422	5	2 225	11 053	5	2 248	11 721
Música	Valor trimestre (€)	4	2 160	8 640	4	2 182	9 599	5	2 203	10 422	5	2 225	11 053	5	2 248	11 721
ALUGUERES																
Pacote 1 - 4 horas																
Atelier de design e artes plásticas	Valor 4h (€)	1 095	36	39 420	1 205	36	43 796	1 295	37	47 551	1 360	37	50 428	1 428	37	53 479
Atelier digital e multimídia	Valor 4h (€)	1 095	48	52 560	1 205	48	58 394	1 295	49	63 401	1 360	49	67 237	1 428	50	71 305
Estúdios de fotografia	Valor 4h (€)	329	60	19 740	362	61	21 931	389	61	23 812	408	62	25 252	429	62	26 780
Estúdios de música	Valor 4h (€)	329	60	19 740	362	61	21 931	389	61	23 812	408	62	25 252	429	62	26 780
Oficina	Valor 4h (€)	1 095	36	39 420	1 205	36	43 796	1 295	37	47 551	1 360	37	50 428	1 428	37	53 479
Sala plurifuncional	Valor 4h (€)	110	72	7 920	121	73	8 799	130	73	9 554	137	74	10 132	143	75	10 745
Salas de reuniões	Valor 4h (€)	219	48	10 512	241	48	11 679	259	49	12 680	272	49	13 447	286	50	14 261
Sala de exposições	Valor 1 dia (€)	18	228	4 104	20	230	4 560	21	233	4 951	22	235	5 250	23	237	5 568
Pacote 2 - 8 horas																
Atelier de design e artes plásticas	Valor 4h (€)	548	65	35 510	603	65	39 452	648	66	42 835	680	67	45 427	714	67	48 175
Atelier digital e multimídia	Valor 4h (€)	548	86	47 347	603	87	52 603	648	88	57 113	680	89	60 569	714	90	64 233
Estúdios de fotografia	Valor 4h (€)	164	108	17 712	180	109	19 678	194	110	21 365	204	111	22 658	214	112	24 029
Estúdios de música	Valor 4h (€)	164	108	17 712	180	109	19 678	194	110	21 365	204	111	22 658	214	112	24 029
Oficina	Valor 4h (€)	548	65	35 510	603	65	39 452	648	66	42 835	680	67	45 427	714	67	48 175
Sala plurifuncional	Valor 4h (€)	55	130	7 128	61	131	7 919	65	132	8 598	68	134	9 118	72	135	9 670
Salas de reuniões	Valor 4h (€)	110	86	9 504	121	87	10 559	130	88	11 464	137	89	12 158	143	90	12 894
Sala de exposições	Valor 1 dia (€)	9	103	923	10	104	1 026	11	105	1 114	11	106	1 181	12	107	1 253
Pacote 3 - 20 horas																
Atelier de design e artes plásticas	Valor 4h (€)	219	135	29 565	241	136	32 847	259	138	35 663	272	139	37 821	286	140	40 109
Atelier digital e multimídia	Valor 4h (€)	219	180	39 420	241	182	43 796	259	184	47 551	272	185	50 428	286	187	53 479
Estúdios de fotografia	Valor 4h (€)	66	225	14 850	73	227	16 498	78	230	17 913	82	232	18 997	86	234	20 146
Estúdios de música	Valor 4h (€)	66	225	14 850	73	227	16 498	78	230	17 913	82	232	18 997	86	234	20 146
Oficina	Valor 4h (€)	219	135	29 565	241	136	32 847	259	138	35 663	272	139	37 821	286	140	40 109
Sala plurifuncional	Valor 4h (€)	22	270	5 940	24	273	6 599	26	275	7 165	27	278	7 599	29	281	8 058
Salas de reuniões	Valor 4h (€)	44	180	7 920	48	182	8 799	52	184	9 554	55	185	10 132	57	187	10 745
Sala de exposições	Valor 1 dia (€)	6	128	770	7	130	855	7	131	928	7	132	984	8	133	1 044
Pacote 4 - 40 horas																
Atelier de design e artes plásticas	Valor 4h (€)	219	216	47 304	241	218	52 555	259	220	57 061	272	223	60 514	286	225	64 175
Atelier digital e multimídia	Valor 4h (€)	219	288	63 072	241	291	70 073	259	294	76 082	272	297	80 685	286	300	85 566
Estúdios de fotografia	Valor 4h (€)	66	360	23 760	73	364	26 397	78	367	28 661	82	371	30 395	86	375	32 234
Estúdios de música	Valor 4h (€)	66	360	23 760	73	364	26 397	78	367	28 661	82	371	30 395	86	375	32 234
Oficina	Valor 4h (€)	219	216	47 304	241	218	52 555	259	220	57 061	272	223	60 514	286	225	64 175
Sala plurifuncional	Valor 4h (€)	22	432	9 504	24	436	10 559	26	441	11 464	27	445	12 158	29	450	12 894
Salas de reuniões	Valor 4h (€)	44	288	12 672	48	291	14 079	52	294	15 286	55	297	16 211	57	300	17 191
Sala de exposições	Valor 1 dia (€)	9	137	1 231	10	138	1 368	11	140	1 485	11	141	1 575	12	142	1 670
OUTROS PRODUTOS																
Eventos	Valor médio por evento (€)	1 040	9	9 360	1 144	9	10 399	1 230	9	11 291	1 291	9	11 974	1 356	9	12 698
Catering eventos	Valor médio por pessoa (€)	520	15	7 800	572	15	8 666	615	15	9 409	646	15	9 978	678	16	10 582
Vendas loja	Valor médio por produto (€)	1 460	21	30 660	1 606	21	34 063	1 726	21	36 984	1 813	22	39 222	1 903	22	41 595
Serviço restaurante	Valor médio por refeição (€)	5 475	15	82 125	6 023	15	91 241	6 474	15	99 065	6 798	15	105 058	7 138	16	111 414
TOTAL DE VENDAS				1 006 163			1 117 847			1 213 703			1 287 132			1 365 003

TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL **10,0%** **1,0%** **7,5%** **1,0%** **5,0%** **1,0%** **5,0%** **1,0%**

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PREÇOS DE VENDA

Membership	Unidade	Valor por unidade	Basic Membership (mensal)			Premium Membership (trimestral)		
			Nº horas Desconto		240 70%	Nº horas Desconto		720 80%
			Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor c/ desconto por unidade	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor c/ desconto por unidade
Design	Hora	9,00	2 160,00	648,00	2,70	6 480,00	1 296,00	1,80
Digital	Hora	12,00	2 880,00	864,00	3,60	8 640,00	1 728,00	2,40
Fotografia	Hora	15,00	3 600,00	1 080,00	4,50	10 800,00	2 160,00	3,00
Música	Hora	15,00	3 600,00	1 080,00	4,50	10 800,00	2 160,00	3,00

Alugueres	Unidade	Pacote 1 (Base)		Pacote 2				Pacote 3				Pacote 4			
		Nº horas * Nº dias	Desconto	Nº horas * Nº dias		Desconto		Nº horas * Nº dias		Desconto		Nº horas * Nº dias		Desconto	
		Valor total	Valor por unidade	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor s/ desconto por unidade	Valor c/ desconto por unidade	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto	Valor s/ desconto	Valor c/ desconto por unidade
Atelier de design e artes plásticas	Hora	36,00	9,00	72,00	64,80	8,10	8,10	180,00	135,00	135,00	135,00	360,00	216,00	360,00	5,40
Atelier digital e multimédia	Hora	48,00	12,00	96,00	86,40	10,80	10,80	240,00	180,00	180,00	180,00	480,00	288,00	480,00	7,20
Estúdios de fotografia	Hora	60,00	15,00	120,00	108,00	13,50	13,50	300,00	225,00	225,00	225,00	600,00	360,00	600,00	9,00
Estúdios de música	Hora	60,00	15,00	120,00	108,00	13,50	13,50	300,00	225,00	225,00	225,00	600,00	360,00	600,00	9,00
Oficina	Hora	36,00	9,00	72,00	64,80	8,10	8,10	180,00	135,00	135,00	135,00	360,00	216,00	360,00	5,40
Sala plurifuncional	Hora	72,00	18,00	144,00	129,60	16,20	16,20	360,00	270,00	270,00	270,00	720,00	432,00	720,00	10,80
Salas de reuniões	Hora	48,00	12,00	96,00	86,40	10,80	10,80	240,00	180,00	180,00	180,00	480,00	288,00	480,00	7,20
Sala de exposições *	Dia	228,00	57,00	114,00	102,60	51,30	51,30	171,00	128,25	128,25	128,25	228,00	136,80	228,00	34,20

Outros Produtos	Unidade	Valor médio por unidade
Eventos	Pessoa	9,00
Catering eventos	Pessoa	15,00
Vendas loja	Artigo	21,00
Serviço restaurante	Refeição	15,00

ANEXO 32 – VANTAGENS *MEMBERSHIP* | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PREMIUM MEMBERSHIP - TRIMESTRAL -	BASIC MEMBERSHIP - MENSAL -
- Aluguer de 1 estúdio/atelier por um período 8h/dia durante 3 meses (720h): <i>Design/ Digital/ Fotografia/ Música.</i>	- Aluguer de 1 estúdio/atelier por um período de 8h/dia durante 1 mês (240h): <i>Design/ Digital/ Fotografia/ Música.</i>
- 1 sala de exposições por um período máximo de 5 dias consecutivos, incluindo fins-de-semana, com apoio logístico.	- 1 sala de exposições por um período máximo de 2 dias consecutivos, excluindo fins-de-semana, com apoio logístico.
- 1 sala de reuniões por um período de 3h por semana.	- 1 sala de reuniões por um período máximo de 1h por semana.
- Desconto de 20% na loja e restaurante (possibilidade de trazer até 3 acompanhantes).	- Desconto de 20% na loja e restaurante (possibilidade de trazer 1 acompanhante).
- Entrada gratuita em qualquer evento dinamizado pelo centro (Workshops, Palestras, Espetáculos, Exposições, Feiras, Projeções de Filmes/ Vídeos e Festival Anual).	- Desconto de 50% na entrada em qualquer evento dinamizado pelo centro (Workshops, Palestras, Espetáculos, Exposições, Feiras, Projeções de Filmes/ Vídeos e Festival Anual).
- Utilização da loja para venda dos produtos concebidos. - Uso gratuito de todas as facilidades, equipamentos e espaços comuns (Oficina, Internet, WC, Copa). - 24h de acesso e segurança. - Seguro Responsabilidade Civil e Acidentes Pessoais.	

ANEXO 33 – CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

CUSTOS				
RUBRICA	Nº PESSOAS	Nº DE MESES	VALOR MENSAL (€)	VALOR ANUAL (€)
INSTALAÇÕES				
Renda		12	15 000	180 000
Total				180 000
VIATURAS				
Renting viatura comercial		12	300	3 600
Total				3 600
OUTROS CUSTOS FIXOS				
Custos com pessoal				
Salários e subsídios de férias e Natal				
Director-geral	1	14	2 500	35 000
Director	6	14	2 000	168 000
Responsável	6	14	1 000	84 000
Assistente	6	14	800	67 200
Produtor	2	14	1 200	33 600
Designer	1	14	1 000	14 000
Chefe de cozinha	1	14	1 500	21 000
Chefe de sala	1	14	1 200	16 800
Barman	1	14	900	12 600
Total salários e subsídios				452 200
Subsídio de refeição	25	11	90	24 659
Encargos sobre remunerações (23,75%)				107 398
Seguro de acidentes de trabalho (1,25%)				5 653
Total custos com pessoal				589 909
Fornecimentos e serviços externos				
Electricidade		12	1 000	12 000
Combustíveis		12	100	1 200
Água		12	500	6 000
Material de escritório		12	200	2 400
Comunicação (internet e telefone)		12	150	1 800
Seguros (multiriscos, responsabilidade civil, acidentes pessoais)		12	200	2 400
Limpeza, higiene e conforto		12	500	6 000
Vigilância		12	1 500	18 000
Segurança		12	100	1 200
Contabilidade		12	500	6 000
Serviços jurídicos		12	500	6 000
Total fornecimentos e serviços externos				63 000
Total				652 909
CUSTOS VARIÁVEIS				
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
Catering eventos (20% das vendas do catering)				1 560
Produtos loja (50% das vendas da loja)				15 330
Produtos restaurante (20% das vendas do restaurante)				16 425
Total custo mercadorias vendidas e matérias consumidas				33 315
Fornecimentos e serviços externos				
Eventos (25% das vendas de eventos)				2 340
Comunicação e divulgação (0,5% das vendas)				5 031
Conservação e reparação (0,5% das vendas)				5 031
Total fornecimentos e serviços externos				12 402
Total				45 717
TOTAL DE CUSTOS ANUAIS				882 226

ANEXO 34 – PLANO DE INVESTIMENTO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PLANO DE INVESTIMENTO			
RECURSOS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (€)	VALOR TOTAL (€)
CUSTOS DE CONSTITUIÇÃO Registo comercial Licenças Comunicação e divulgação Total			360 500 5 000 5 860
OBRAS DE ADAPTAÇÃO Projeto arquitetura e engenharia Revestimento, pintura, instalação elétrica, canalização, climatização Total			5 000 150 000 155 000
EQUIPAMENTOS Atelier de Design e Artes Plásticas Atelier Digital e Multimédia Estúdio Fotografia Estúdio Música Sala Exposições Sala Reuniões Espaço Performances e Espetáculos Espaço Plurifuncional Oficina Loja Restaurante Copa Armazém Instalações Sanitárias Total	1 1 3 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 4	2 709 24 029 18 345 25 425 755 3 095 4 655 1 235 18 600 4 835 14 180 1 645 4 575 675	2 709 24 029 55 035 76 275 755 6 190 4 655 1 235 18 600 4 835 14 180 1 645 4 575 2 700 217 418
PROGRAMAS (Investimento anual) <i>Software Adobe Creative Cloud</i> <i>Software Logic Pro X</i> <i>Software Gestão</i> <i>Software Loja</i> <i>Software F&B</i> <i>Software Anti-Virus</i> Multibanco Total	9 3 1 1 1 3 3	1 000 250 240 240 240 180 240	9 000 750 240 240 240 540 720 11 730
TOTAL DE INVESTIMENTO			390 008

ANEXO 35 – RESULTADOS | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PREVISÃO DE RESULTADOS					
RUBRICA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RENDIMENTOS					
Vendas e prestação de serviços	1 006 163	1 117 847	1 213 703	1 287 132	1 365 003
Total	1 006 163	1 117 847	1 213 703	1 287 132	1 365 003
GASTOS					
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	33 315	37 013	40 187	42 618	45 197
Fornecimentos e serviços externos	259 002	262 808	266 444	269 828	273 291
Custos com Pessoal	589 909	595 808	601 766	607 784	613 862
Depreciação (20%/ano)	78 002	78 002	78 002	78 002	78 002
Juros de empréstimos	13 650	9 100	4 550	0	0
Total	973 878	982 731	990 949	998 232	1 010 351
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	32 285	135 116	222 754	288 900	354 652
Impostos sobre o rendimento do período	6 882	28 800	47 480	61 579	75 594
RESULTADO	25 404	106 316	175 274	227 321	279 058

Rendibilidade das vendas	3%	10%	14%	18%	20%
--------------------------	----	-----	-----	-----	-----

PLANO DE FINANCIAMENTO		
FONTE DE FINANCIAMENTO	VALOR (€)	%
CAPITAL PRÓPRIO		
Sócios		
Total	117 002	30%
CAPITAL ALHEIO		
Empréstimos bancários		
<i>Business Angels</i>		
<i>Leasing</i>		
Microcrédito		
Capital de Risco		
Incentivos		
Empréstimos dos sócios		
Outros		
Total	273 006	70%
TOTAL DO FINANCIAMENTO	390 008	

ANEXO 37 –BALANÇO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

BALANÇO					
RUBRICA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ATIVO					
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis	229 148	229 148	229 148	229 148	229 148
Ativos intangíveis	160 860	160 860	160 860	160 860	160 860
Depreciações acumuladas	-78 002	-156 003	-234 005	-312 006	-390 008
Total do ativo não corrente	312 006	234 005	156 003	78 002	0
Ativo corrente					
Stocks	2 738	3 042	3 303	3 503	3 715
Clientes	0	0	0	0	0
Bancos e caixa	34 785	150 077	331 272	650 911	1 022 216
Total do ativo corrente	37 523	153 119	334 575	654 414	1 025 931
Total do Ativo	349 529	387 124	490 578	732 416	1 025 931
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO					
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado	117 002	117 002	117 002	117 002	117 002
Reservas legais	0	1 270	1 270	1 270	1 270
Resultados transitados	0	24 134	130 449	305 723	533 044
Resultado líquido do período	25 404	106 316	175 274	227 321	279 058
Total do Capital Próprio	142 406	248 722	423 996	651 317	930 374
PASSIVO					
Passivo não corrente					
Financiamentos obtidos	91 002	0	0		
Total do passivo não corrente	91 002	0	0	0	0
Passivo corrente					
Fornecedores	9 288	9 560	9 973	10 299	10 649
Estado e outros entes públicos					
Encargos sociais	8 950	9 039	9 130	9 221	9 313
IRC	6 882	28 800	47 480	61 579	75 594
Financiamentos obtidos	91 002	91 002	0	0	
Total do passivo corrente	116 121	138 402	66 582	81 099	95 556
Total do Passivo	207 123	138 402	66 582	81 099	95 556
Total do Capital Próprio e Passivo	349 529	387 124	490 578	732 416	1 025 931

ANEXO 38 – PLANO DE REEMBOLSO | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

PLANO DE REEMBOLSO DOS CAPITAIS ALHEIOS					
RUBRICA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Capital inicial em dívida	273 006	182 004	91 002	0	0
Amortização de capital	91 002	91 002	91 002	0	0
Juros	13 650	9 100	4 550	0	0
Capital final em dívida	182 004	91 002	0	0	0

CONDIÇÕES DO EMPRÉSTIMO	
Prazo (anos)	3
Amortização anual (€)	91 002
Taxa de juro	5%

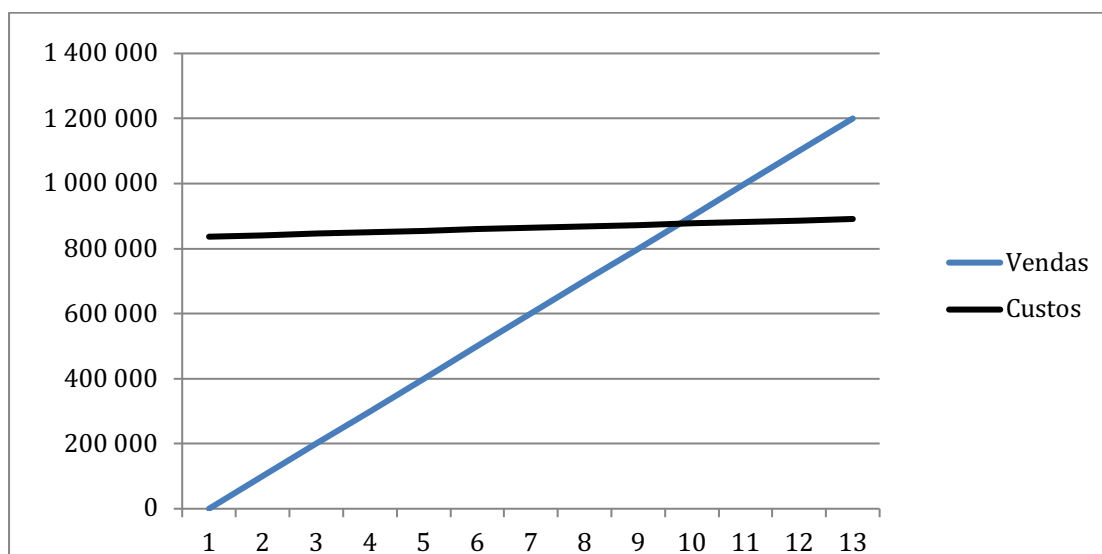
ANEXO 39 – *CASH FLOW* | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

MAPA DE <i>CASH FLOWS</i>						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Resultados Líquidos		25 404	106 316	175 274	227 321	279 058
Depreciações e Amortizações		78 002	78 002	78 002	78 002	78 002
<i>Cash Flow</i> de Exploração	0	103 405	184 318	253 275	305 322	357 059
Investimento	-390 008					
<i>Free Cash Flow</i>	-390 008	103 405	184 318	253 275	305 322	357 059
<i>Cash Flow</i> Acumulado	-390 008	-286 603	-102 285	150 990	456 313	813 372

ANEXO 40 – TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE E VALOR ATUAL LÍQUIDO |
 FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

CÁLCULO DO VAL E TIR						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Anos	0	1	2	3	4	5
Custos de Capital da Empresa	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Factor de atualização	1,00	0,98	0,95	0,93	0,91	0,88
<i>Cash Flow</i>	-390 008	103 405	184 318	253 275	305 322	357 059
<i>Cash Flow</i> Atualizado	-390 008	100 883	175 436	235 191	276 607	315 588
<i>Cash Flow</i> Atualizado Acumulado	-390 008	-289 125	-113 689	121 503	398 110	713 698
VAL						713 698
TIR						42,0%

ANEXO 41 – *BREAK EVEN POINT* | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA



ANEXO 42 – *PAYBACK* | FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

<i>PAYBACK</i>	
Investimento inicial	390 008
<i>Cash flow</i>	100 883
<i>Payback</i> (anos)	3,9